

XXIV edizione del Premio Marketing SIM

IL CASO

INA-ASSITALIA¹



Premessa

Tra gli obiettivi prioritari di INA Assitalia per il 2012 c'è quello di far aumentare il valore che i giovani attribuiscono al prodotto assicurativo in generale e a quello previdenziale in particolare, inteso come scelta di responsabilità individuale verso se stessi, e da condividere con il proprio gruppo di riferimento. A questo, INA Assitalia affianca la necessità di ridefinire il ruolo e l'immagine del consulente quale leva centrale del marketing assicurativo.

1. INA Assitalia

1.1. Cenni storici

Ina Assitalia nel 2012 compie 100 anni. E' una delle storiche compagnie assicurative che ha accompagnato lo sviluppo del nostro paese, affermandosi e radicandosi nel vissuto degli italiani.

Inizia la sua attività come Istituto Nazionale delle Assicurazioni (INA), un ente di diritto pubblico, con personalità giuridica autonoma, cui viene affidato un ruolo di primo piano nel panorama nazionale delle assicurazioni sulla vita. Nel 1923, in risposta alle esigenze del mercato, INA decide di dedicarsi anche al ramo Danni istituendo, in compartecipazione con altri soci, Assitalia S.p.A. e, nel 1927, ne acquisisce l'intero capitale.

¹ Il caso è stato raccolto ed elaborato da Carlo Alberto Pratesi dell'Università Roma Tre, e dal Servizio Marketing della Direzione Commerciale di Ina Assitalia, esclusivamente come base per la XXIV edizione del Premio per il Marketing promosso dalla Società Italiana Marketing con Ina Assitalia. Pertanto non intende presentare situazioni o dati reali, né illustrare soluzioni corrette o non corrette a problematiche aziendali.

La presenza delle due compagnie sul mercato assicurativo italiano si consolida nel tempo attraverso un'offerta sempre più ampia di prodotti che rispondono alle esigenze di sicurezza delle persone e delle aziende.

Tra i molteplici prodotti ideati dalla Compagnia per specifiche categorie di soggetti, meritano di essere ricordate le seguenti polizze:

- *Assicurazione del combattente* (1917): per i militari appartenenti a qualunque forza armata, per gli orfani o i genitori di militari morti in guerra o rimasti mutilati/invalidi;
- *Assicurazioni popolari* (1925): assicurazioni morte per infortunio, che non richiedono visita medica, con premi modici e capitali assicurati inferiori ad un ammontare prestabilito. Sono fatte per consentire anche ai meno abbienti di stipulare delle polizze vita. Prevedono l'interruzione dei pagamenti dei premi nel caso in cui l'assicurato sia in una situazione di disoccupazione involontaria;
- *Assicurazioni collettive* (1931): l'obiettivo consiste nel garantire un trattamento di fine rapporto alle persone (un ammontare di denaro disponibile al momento in cui smettono di lavorare), stipulate con soggetti pubblici e privati (Governo, Università, ecc.).

E sono di INA anche la prima polizza vita "adeguabile" (che prevede la variazione delle prestazioni assicurative in base all'andamento del costo della vita); la prima polizza integrativa per l'assistenza sanitaria; e il Piano INA Casa (1949). Quest'ultimo rappresenta il più grande intervento pubblico condotto in Italia a sostegno del settore edilizio, nato per favorire l'occupazione operaia e agevolare la costruzione di case per i lavoratori dei ceti medio-bassi. INA casa termina nel 1963 avendo realizzato di ben 350 mila alloggi.

Il 1992 è l'anno della trasformazione in società per azioni e l'anno successivo INA, che possiede già il 59,5% di Assitalia, lancia un'offerta pubblica di acquisto (OPA) sulla restante parte del capitale.

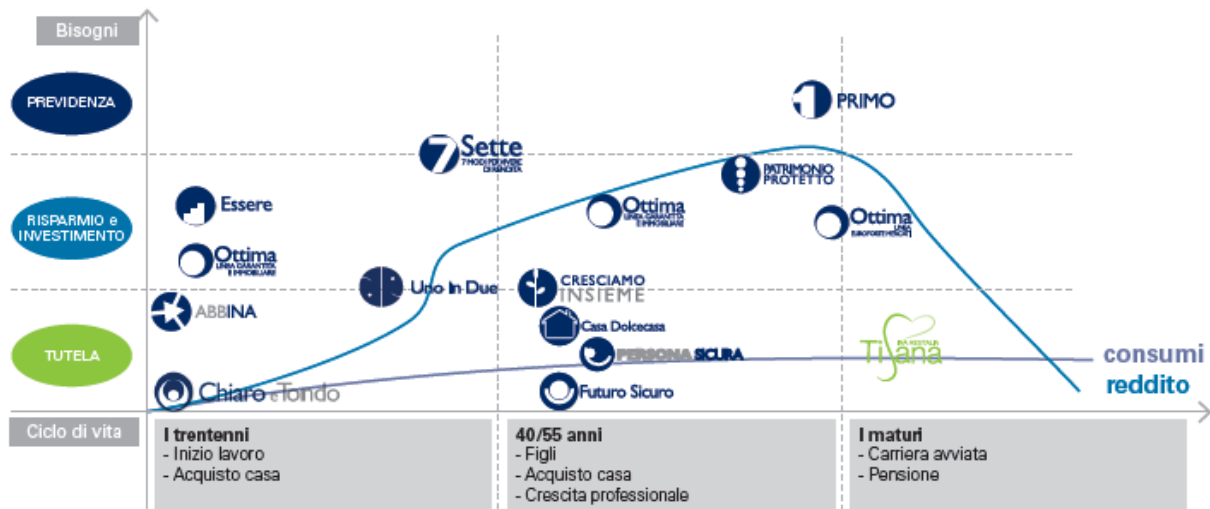
Nel 2000 le due compagnie vengono acquisite da Assicurazioni Generali, il più grande gruppo assicurativo italiano.

Nel 2007 INA e ASSITALIA si fondono in un'unica grande Compagnia

1.2. L'offerta

INA ASSITALIA vanta prodotti che hanno fatto la storia delle Assicurazioni nel nostro Paese, e anche oggi continuano ad essere all'avanguardia. Secondo una visione che supera i confini dei tradizionali rami assicurativi (Vita, Danni e Auto) si tratta in molti casi di formule integrate e su misura che spaziano dalla protezione dell'individuo e della famiglia alla tutela per diverse realtà imprenditoriale, dall'impresa artigiana alla grande azienda. Il

grafico seguente schematizza le offerte a ogni esigenza del cliente durante le diverse fasi della vita.



Fonte: INA ASSITALIA.

In ambito previdenziale, il prodotto di punta della Compagnia è Primo, lanciato nel 2007, ha ottenuto il premio MF Innovation Award.

1.3. La rete di distribuzione

La Compagnia è presente in Italia con una organizzazione commerciale composta da circa 300 Agenzie Generali alle quali fa riferimento una capillare rete distributiva con oltre 1.300 punti vendita e più di 10.000 consulenti assicurativi.

Le Agenzie Generali sono supportate, coordinate e monitorate dai Responsabili d'Area e dagli Ispettori di Direzione della Direzione Commerciale.

Ogni Agenzia Generale gestisce alcuni milioni di euro di portafoglio clienti e, come una "azienda nell'azienda", prevede al suo interno la figura dell'imprenditore, ossia l'Agente Generale.

Tipicamente le Agenzie Generali sono costituite da:

- l'Agente Generale (che ne è titolare),
- il Formatore (colui al quale sono demandati i piani di formazione tecnica e professionale),
- il Manager (è un consulente più esperto, in grado di coordinare altre risorse e di fornire assistenza nella formazione dei neo inseriti).
- i Consulenti assicurativi Senior
- i Consulenti assicurativi Junior

L'Agente Generale è responsabile dei propri dipendenti e collaboratori e ha come obiettivo quello di organizzare il territorio di sua competenza (zona agenziale), nonché gestire e sviluppare - per conto della mandante INA ASSITALIA S.p.A - il proprio portafoglio clienti.

In termini di marketing assicurativo il ruolo del Consulente Assicurativo è fondamentale. Opera come libero professionista e collabora con l'Agenzia Generale mediante un mandato di rappresentanza. Il suo compito è quello di creare e sviluppare un portafoglio clienti, mantenendo una relazione di fiducia con i propri assicurati, così da garantire la continuità e l'esclusività del rapporto assicurativo.

A fianco delle Agenzie, la rete commerciale prevede anche l'Ispettorato di Produzione, una struttura formata da circa 200 consulenti assicurativi che sono dipendenti diretti della Direzione Commerciale.

L'Ispettorato nasce dalla necessità della Compagnia di avere, oltre alle varie Agenzie Generali, anche un canale diretto di distribuzione di servizi assicurativi che, nello svolgere l'attività di consulenza, possa rappresentare la Direzione Commerciale.

Nel 2010 INA Assitalia ha lanciato una operazione di recruiting per il potenziamento della rete di vendita, definendo anche specifici obiettivi di reclutamento annuale per ciascuna Agenzia Generale. Il numero degli addetti alla produzione attivi sull'intero territorio nazionale alla fine del 2010 ha così raggiunto le 10.327 unità (7.840 a fine 2009).

Il ruolo del consulente.

Considerato che le risorse destinate alla previdenza complementare non sono sufficienti a risolvere il problema pensionistico: utilizzando i valori medi relativi al contributo (2.000 euro) ed all'età di ingresso (45 anni) si avrà dopo 20 anni un montante che darà luogo ad una rendita molto esigua, occorre far acquisire ai cittadini le abilità che gli consentano di perseguire obiettivi di vita propri e della famiglia definiti sull'intero ciclo di vita ed in funzione di specifiche priorità. Il rapporto con il cliente si articola in sei fasi: 1. Avvio della relazione, che generi fiducia. Occorre definire il perimetro del "patto", le responsabilità e gli impegni reciproci, il livello di servizio offerto; 2. Raccolta dati e aspettative del Cliente: sul reddito, i consumi, il tipo di vita, i mutamenti delle attese di vita, valutando l'evoluzione del suo ciclo di vita. E' importante supportare il Cliente nella definizione degli obiettivi e nella separazione dei bisogni essenziali (alimentazione, salute, utenze, abbigliamento, trasporti, ...) dai desideri (viaggi, cambio auto, acquisto seconda casa, ...); 3. Valutazione della situazione attuale: stima della pensione pubblica e delle prestazioni offerte da prodotti assicurativi in portafoglio valutandone la rischiosità; 4. Sviluppo del piano previdenziale; 5. Applicazione del piano; 6. Monitoraggio.

1.4. Le campagne di comunicazione

Sin dalla sua fondazione Ina Assitalia ha investito molto nelle attività di comunicazione, anche per favorire una educazione degli italiani al risparmio e alla previdenza. All'attività di promozione, finalizzata alla vendita di polizze assicurative, infatti, INA Assitalia ha da sempre affiancato iniziative culturali, pedagogiche, di prevenzione sanitaria e contro gli infortuni, orientate alla tutela del benessere della collettività ed al suo sviluppo. Più in generale, le principali campagne degli ultimi venti anni sono state le seguenti:

1992. Campagna OPA E OPV di Privatizzazione INA con il Ministero del Tesoro mailing e promozione (6 spot tv stampa e radio); Campagna Arianna Chek-up previdenziale (tv stampa radio); Campagna prodotto INA Studio (tv stampa)

1996. Campagna Recruitment; Campagne pubblicitarie di prodotto Index Linked (tv stampa radio); Campagna UNA Family Assitalia (tv stampa radio); Campagna Persona Più (tv stampa radio); Campagna Ina Life Energy

2000. Campagna INA Europensione forte (radio e stampa).

2004 – 2006. Campagna Istituzionale con testimonial Andrea Bocelli (tv cinema)

Negli anni, la Compagnia ha coniugato la sua vocazione imprenditoriale all'impegno nella cultura, nell'arte e nello sport, contribuendo a finanziare importanti restauri, come quello della Fontana di Trevi e della Scalinata di Trinità dei Monti a Roma. Inoltre, ha scelto di affiancare il proprio marchio ad alcune delle principali mostre d'arte organizzate in Italia e di garantire una presenza costante nel mondo dello sport, impegnandosi a sponsorizzare

le più importanti manifestazioni nazionali. Nell'ambito dell'informazione e della cultura vale la pena citare anche la Biblioteca "Antigono Donati" - nata in contemporanea alla costituzione dell'Istituto Nazionale delle Assicurazioni e aperta al pubblico – che, con un patrimonio di oltre 30.000 volumi, è l'unica in Italia specializzata in campo assicurativo.

2. Il mercato della previdenza

2.1. L'offerta.

Il modo in cui una persona si crea la sua pensione è radicalmente mutato rispetto al passato, e i giovani di oggi si trovano in una situazione completamente diversa da quella dei loro genitori.

L'evoluzione demografica (aumento della vita media e decremento della natalità), sociale ed economica ha determinato la crisi del welfare italiano comportando continue riforme del sistema pensionistico tradizionale, con il passaggio dal sistema *retributivo* a quello *contributivo*.

Ciò significa che la pensione non è più pari all'80% dell'ultima retribuzione percepita - come erano abituati a pensare i nostri genitori - ma è determinata sulla base dei contributi effettivamente versati dal lavoratore durante la vita lavorativa. E considerando anche il percorso lavorativo precario o discontinuo che le giovani generazioni si trovano ad affrontare, il problema del "gap pensionistico", cioè della differenza fra l'ultima retribuzione percepita e l'importo della pensione, è sempre più evidente. Nella tabella sottostante l'evoluzione stimata del gap pensionistico, secondo la ragioneria Centrale dello Stato, per lavoratori autonomi e dipendenti.

Il "gap" pensionistico

| | 2008 | 2020 | 2030 | 2040 | 2050 | 2060 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|
| Dip. Privati | 68,7 | 60,1 | 55,0 | 52,4 | 51,8 | 50,8 |
| Autonomi | 67,9 | 44,2 | 34,1 | 31,8 | 31,4 | 30,9 |

Fonte: Ragioneria Centrale dello Stato.

Di qui nasce l'esigenza, in particolar modo per le nuove generazioni, di dover "rinforzare" la pensione "pubblica" con una "integrazione privata" e l'interesse di tutti, anche come collettività, è quello di ampliare e diffondere le adesioni dei lavoratori del settore privato, sia autonomi che dipendenti, a forme di previdenza integrativa.

La riforma della previdenza integrativa del 2005 ha regolamentato il mercato, prevedendo le caratteristiche delle forme pensionistiche complementari sia individuali - Fondi Pensione Aperti FPA e Piani Individuali Pensionistici PIP), sia collettive (Fondi Pensione Chiusi FPC e Fondi Pensione Aperti FPA), le modalità di offerta (informativa, trasparenza, ecc.) e la

tipologia di soggetti autorizzati a vendere le forme pensionistiche complementari (banche, assicurazioni e fondi chiusi di categoria).

I **Fondi Pensione Chiusi** sono forme di previdenza collettiva istituite dalle associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori di una determinata categoria professionale. L'adesione è riservata unicamente ai lavoratori appartenenti alla categoria professionale di riferimento.

I **Fondi Pensione Aperti** sono forme di previdenza, sia collettiva che individuale, gestiti da istituti bancari, compagnie di assicurazioni o società di gestione del risparmio che si rivolgono indistintamente a tutti i lavoratori, sia autonomi che dipendenti, sia coloro che sono in attesa di occupazione interessati a iniziare un accantonamento a fini previdenziali.

I **Piani Individuali Pensionistici (PIP)** sono forme di previdenza, esclusivamente individuale, gestiti da compagnie di assicurazioni che hanno sviluppato una polizza assicurativa dedicata, che nel rispetto della normativa vigente offre ulteriori vantaggi e garanzie.

Nel 2010 le emissioni totali di PIP INA Assitalia sono state di circa 40.000 polizze pari a una raccolta premi di quasi 100 milioni di euro.

2.2. La domanda

In Italia alla fine del 2010 i sottoscrittori di piani di previdenza complementare ammontavano a circa 5,3 milioni (solo il 23% del bacino potenziale di circa 23 mln. di lavoratori) di cui 3,8 mln. dipendenti e 1,5 mln. autonomi. Pertanto risultano ancora fuori dalla previdenza complementare 13,3 mln. dipendenti (78%) e 4,2 mln. di autonomi (75%). In altre parole oggi aderiscono alla previdenza complementare solo un dipendente su cinque e un autonomo su quattro. Gli under 35 sono meno del 20% del totale, i maschi sono il 65%.

Per quanto riguarda la contribuzione media alla previdenza complementare (dati Covip 2010):

- il contributo medio versato per i lavoratori dipendenti risulta di poco inferiore ai 2.000 Euro annui (comprensivo dei versamenti datoriali e del TFR);
- la contribuzione media degli autonomi non supera i 1.000 Euro all'anno.

Quindi, gli strati di popolazione che necessiteranno maggiormente di una pensione integrativa (le donne spesso colpite da discontinuità lavorativa e redditi più bassi rispetto agli uomini ed i giovani che avranno pensioni di base calcolate col sistema "contributivo") sono meno protetti.

La previdenza complementare in Italia. Adesioni alle forme pensionistiche complementari.

(dati di fine periodo; dati provvisori per il 2011)

| | Giu 2011 ⁽¹⁾ | Mar 2011 ⁽¹⁾ | Dic 2010 | Var. % Giul1/ Dic10 | Var. % Mar11/ Dic10 |
|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------|---------------------------|---------------------------|
| Fondi pensione negoziali | 2.003.579 | 2.010.784 | 2.010.904 | -0,4 | .. |
| di cui: LDSP | 1.854.270 | 1.864.453 | 1.870.723 | -0,9 | -0,3 |
| Fondi pensione aperti | 864.165 | 857.282 | 848.415 | 1,9 | 1,0 |
| di cui: LDSP ⁽²⁾ | 413.131 | 414.224 | 410.130 | 0,7 | 1,0 |
| PIP "nuovi" | 1.292.518 | 1.221.032 | 1.160.187 | 11,4 | 5,2 |
| di cui: LDSP ⁽²⁾ | 794.762 | 750.387 | 710.879 | 11,8 | 5,6 |
| PIP "vecchi" | 610.000 | 610.000 | 610.098 | | |
| di cui: LDSP ⁽²⁾ | 201.000 | 201.000 | 201.589 | | |
| Fondi pensione preesistenti | 667.000 | 667.000 | 667.930 | | |
| di cui: LDSP | 639.000 | 639.000 | 639.838 | | |
| Totale iscritti⁽³⁾ | 5.413.924 | 5.341.561 | 5.271.884 | 2,7 | 1,3 |
| di cui: LDSP ⁽³⁾ | 3.907.080 | 3.872.782 | 3.835.764 | 1,9 | 1,0 |

LDSP: lavoratori dipendenti del settore privato

(1) Per i PIP "vecchi" e i fondi pensione preesistenti non si dispone di rilevazioni in corso d'anno. I dati indicati sono pertanto basati su quelli della fine dell'anno precedente.

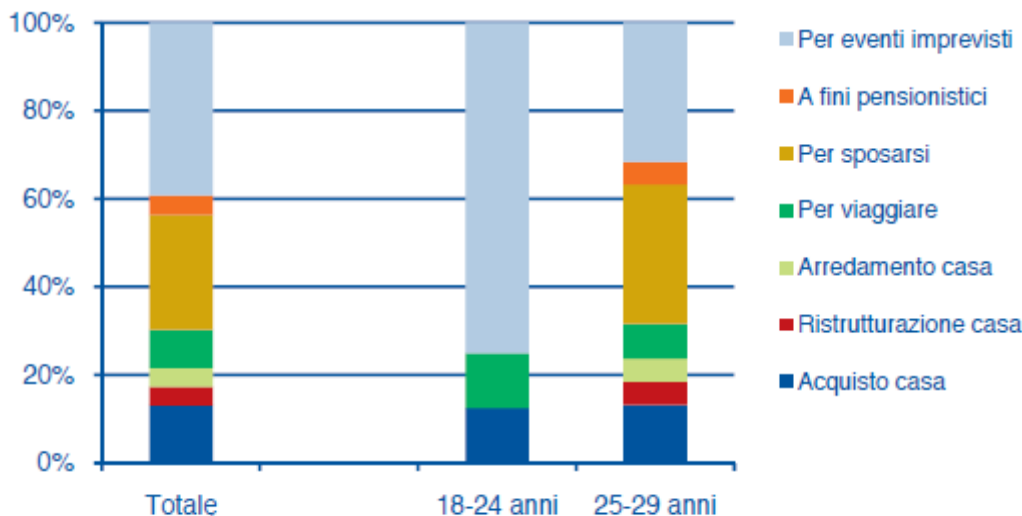
(2) Si è ipotizzato che tutti gli aderenti lavoratori dipendenti facciano riferimento al settore privato.

(3) Nel totale i dati includono gli iscritti a FONDINPS. Sono inoltre escluse le duplicazioni dovute agli iscritti che aderiscono contemporaneamente a PIP "vecchi" e "nuovi", pari a fine 2010 a circa 67.000 individui, di cui 38.000 lavoratori dipendenti.

FONTE: COVIP - LA PREVIDENZA COMPLEMENTARE PRINCIPALI DATI STATISTICI - AGOSTO 2011

Secondo l'Indagine sul Risparmio e sulle scelte finanziarie degli italiani condotta nel 2011 dal Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, da un lato i giovani mostrano una certa avversione al rischio e considerano l'evenienza di eventi imprevisti (la perdita del lavoro da parte dei genitori, la perdita del proprio posto di lavoro o acquisti non preventivati) come un fenomeno a cui far fronte con adeguate contromisure. Dall'altro lato, sembrano meno lungimiranti, o meno preoccupati, per quel che riguarda il lungo periodo. Solo il 5,3 per cento (tutti 25-29enni) risparmia a fini pensionistici.

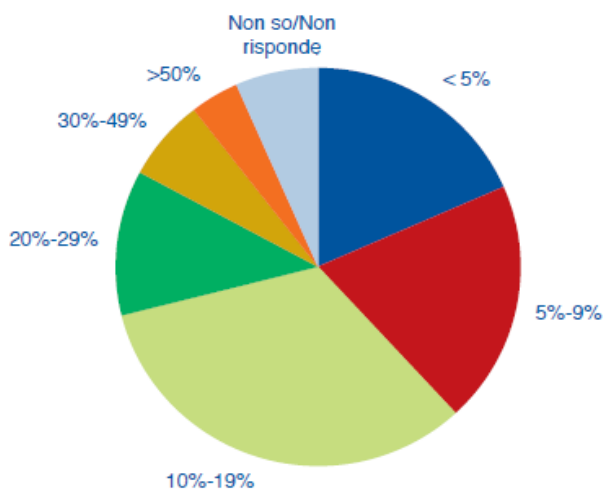
Figura 3.3 – Perché hai deciso di risparmiare nel 2010?



Fonte Einaudi

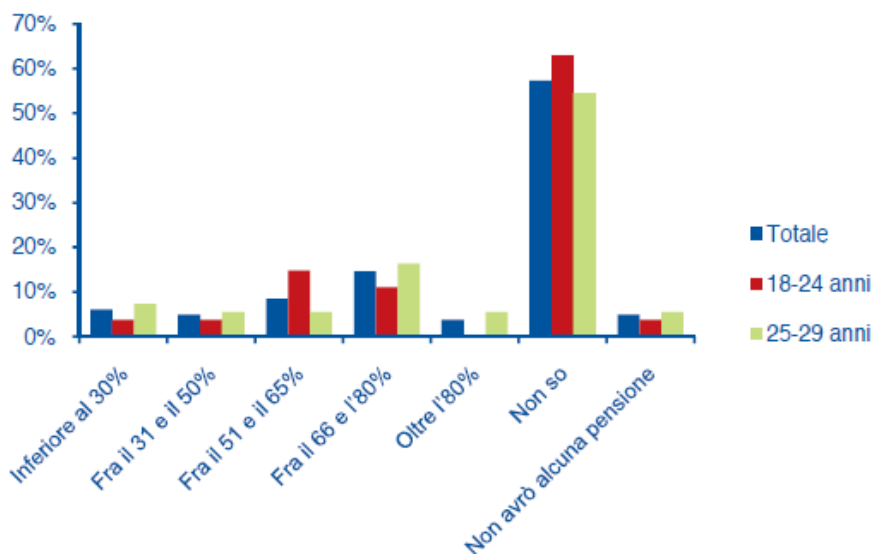
Per quanto riguarda la fiducia nei confronti dell'attuale sistema pensionistico pubblico da altre ricerche risulta che oltre il 40% dei giovani prevede che la propria pensione proverrà da "investimenti e risparmi propri", il 32% dallo Stato, il 19% dal "datore di lavoro" e il 9% da "immobili" (per gli over 50 le percentuali sono rispettivamente del 24%, 55%, 12% e 8%).

Figura 3.4 – Quale percentuale delle tue entrate è stata risparmiata durante l'anno?



Sempre secondo la ricerca Einaudi, se la bassa potenzialità di generare risparmio contribuisce a limitare gli investimenti nella previdenza da parte dei giovani, anche la scarsa informazione influisce sui comportamenti (vedi figura successiva)

Figura 3.14 – Quando non lavorerai più, la pensione obbligatoria rappresenterà una percentuale del tuo reddito mensile...



Fonte Einaudi

L'obiettivo del Caso

Il team, immedesimandosi nel ruolo dell'assistente del direttore marketing, dovrà sviluppare un piano di marketing per il 2012, che consenta il rilancio del prodotto previdenziale PIP Primo verso un segmento di clientela di età compresa tra i 25 e i 35 anni.

INA Assitalia Primo

E' un prodotto finalizzato alla costituzione su base volontaria di un'integrazione pensionistica godibile all'età di pensionamento. Il piano dei versamenti è flessibile e personalizzabile: l'aderente può in ogni momento aumentare o ridurre l'importo del versamento, così come può effettuare versamenti aggiuntivi al piano inizialmente prescelto. I lavoratori dipendenti possono contribuire, inoltre, versando il flusso di TFR che matura annualmente. In questo caso il versamento avviene per il tramite dei datori di lavoro.

I contributi versati possono essere investiti secondo diverse strategie di investimento in funzione della propensione al rischio, dell'aspettativa di rendimento e dell'orizzonte temporale dell'investimento di ciascun aderente.

Al raggiungimento dell'età pensionabile, la prestazione maturata viene erogata sotto forma di rendita vitalizia rivalutabile, con possibilità di scelta tra cinque diverse tipologie: rendita vitalizia; rendita certa per 5 o 10 anni e poi vitalizia; rendita su due o più teste interamente o parzialmente reversibile; rendita vitalizia "controassicurata" (in caso di decesso viene liquidato un capitale ai beneficiari) oppure una rendita che raddoppia in caso di non-autosufficienza.

In alternativa è possibile ricevere la prestazione pensionistica fino al 50% in capitale e, nei casi previsti dalla normativa, totalmente sotto forma di capitale.

Prima del pensionamento è possibile fare affidamento sulle somme accumulate nel PIP richiedendo anticipazioni della posizione individuale laddove ricorrano alcune situazioni di particolare rilievo (ad esempio, spese sanitarie straordinarie, acquisto o ristrutturazione della prima casa di abitazione) o per altre personali esigenze.

L'obiettivo da raggiungere – entro l'anno 2012 – è la sottoscrizione di nuove polizze Primo da parte del target, per una raccolta premi di 18 milioni di euro. Attualmente nel corso di un anno, il cliente della fascia target considerata versa nel piano mediamente circa 2.000 euro (premio minimo di sottoscrizione 500 euro).

Oltre a raggiungere l'obiettivo di vendita sopra descritto, il piano di marketing dovrà proporre un **programma di fidelizzazione** della clientela giovane acquisita, finalizzato a **favorire la costanza dei versamenti nel tempo** (l'interruzione degli stessi, oltre a ridurre i benefici per gli assicurati, è uno svantaggio per la Compagnia).

Per raggiungere questo risultato entro 12 mesi, il team dovrà considerare anche l'inserimento di n. 3.000 nuovi consulenti assicurativi nella rete di vendita.

L'azienda ha stanziato un budget di marketing di un milione di Euro da destinare alle attività finalizzate sia conseguimento degli obiettivi di raccolta che a quelli di recruiting dei consulenti assicurativi. Per gli anni successivi a quello di lancio, il budget disponibile per supportare il programma di fidelizzazione della clientela giovane acquisita è di 300.000 euro all'anno.

1. PRIMO – Età di adesione

| Età | Distribuzione |
|------------|---------------|
| 0 - 25 | 3,4% |
| 26 – 35 | 13,5% |
| 36 – 45 | 24,7% |
| 46 – 55 | 35,6% |
| 56 e oltre | 22,8% |

Il progetto deve contenere i seguenti elementi:

a. Fase analitica

- il target di riferimento (bisogni assicurativi in relazione allo stile di vita, al lavoro, propensione all'acquisto, ecc.). A questo proposito è stato predisposto un questionario ad hoc da utilizzare per le indagini sul campo (vedi allegati)
- la concorrenza, diretta e indiretta
- la segmentazione dei giovani sulla base del loro atteggiamento nei confronti del tema sicurezza e della previdenza
- il processo di distribuzione dei prodotti assicurativi ed il ruolo del consulente

b. Fase strategica

- individuazione del micro-target
- definizione del posizionamento obiettivo di INA Assitalia

c. Fase operativa

- eventuali modifiche/integrazioni al prodotto Primo affinché sia in linea con i bisogni dei giovani
- attività di comunicazione verso i potenziali acquirenti
- attività di comunicazione al fine di favorire l'ingresso di nuove risorse giovani, preferibilmente di età inferiore a 30 anni, nel ruolo di consulenti assicurativi
- strumenti (cartacei e non) di supporto alla attività di vendita e consulenza al cliente.
- proposta di impiego del budget disponibile, nell'anno di lancio dell'iniziativa e nei due anni successivi.