

COVID-19, QUALE EVOLUZIONE PER IL POST EMERGENZA?

di FILIPPO AGNOLI, managing director & partner; EMANUELE COSTA, managing director & partner;
GIUSEPPE FRANCO, principal; ENRICA AMBROSIO, project leader, Boston Consulting Group

CON LE INCOGNITE SU QUANDO POTRÀ RIDURSI LA FASE EMERGENZIALE CHE STIAMO VIVENDO, PER L'ASSICURAZIONE IL DOMANI SI GIOCA SULLA CAPACITÀ DI PERCORRERE UN CAMMINO DI TRASFORMAZIONE STRUTTURALE. DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI, INGAGGIO DEL CLIENTE, FASE DI VENDITA E GESTIONE DEI BACK OFFICE DOVRANNO ESSERE BASATI SULLA MASSIMA CHIAREZZA NELLA COMUNICAZIONE VERSO I CLIENTI

Nessuno avrebbe potuto prevedere l'impatto che la pandemia causata dal virus Covid-19 ha avuto e sta avendo in ogni angolo della nostra quotidianità. Lo scenario è chiaramente senza precedenti e nessuna delle ultime crisi è paragonabile a quella che stiamo vivendo. Infatti le più recenti, pensiamo al 2008 e 2011, erano crisi essenzialmente di tipo patrimoniale.

Questa, di carattere sanitario, ha portato con sé un elemento di carattere reddituale importante. La fase di *lockdown* ha, infatti, fermato di fatto molte attività del Paese, rallentando anche quelle delle compagnie assicurative che pure sono state risparmiate dal decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri entrato in vigore il 23 marzo. Pur aperte, banche e assicurazioni hanno visto ridursi notevolmente il traffico. Se pochissimi escano, ancora meno sono disposti a prendersi un rischio per acquistare una polizza. Stando così le cose, le agenzie assicurative hanno adottato modelli diversi per poter operare anche da remoto riducendo, ove possibile, il rischio per i propri dipendenti, insieme al rischio per i clienti.

AGENZIE, RICAVI DIMEZZATI

Tra marzo e aprile le agenzie sono state significativamente impattate nel proprio business. Guardando ai numeri, gli incassi si sono ridotti del 30-40% sui rami auto e in modo crescente sui danni non auto e sul vita,

toccando picchi fino all'80% degli incassi in meno sulle polizze di risparmio e investimento. Questo ha generato uno scompenso consistente sui ricavi. Pensiamo, infatti che un'agenzia media italiana genera ricavi per circa 30-40mila euro al mese, di cui circa la metà è venuta a mancare nel periodo preso in analisi. Le agenzie sono piccole aziende con una struttura di costo relativamente poco flessibile legata a dipendenti, costi di affitto, spese generali, rivalse e, in alcuni casi, anche stipendi fissi per i propri subagenti. La nostra stima è che l'effetto di cassa netto di una agenzia sia oggi negativo. Sommando contrazione dei ricavi e struttura di costo rigida un'agenzia media in Italia sta oggi perdendo tra i 3 e i 5mila euro al mese.

COMPAGNIE, INTERVENTI IN DUE FASI

Le compagnie, che pure potrebbero avere loro stesse impatti finanziari negativi, si sono mosse a supporto delle proprie agenzie con un'azione in due fasi.

Nella prima hanno aiutato con un supporto alla cassa,

ossia anticipando alcuni incassi, in particolare quelli relativi ai rappeli 2019, e posticipando possibili uscite come ad esempio le rate di rivalsa. Si è trattato di un approccio diffuso che hanno abbracciato tutti i player dell'industry nel corso del mese di marzo, approccio che ha dato ossigeno alle agenzie per poter far fronte agli impegni più immediati (affitto, dipendenti...).

Nel mese di aprile le compagnie hanno avviato una seconda fase di interventi più strutturali non esclusivamente rivolti alla cassa. I primi a muoversi tra le grandi compagnie hanno compensato per due terzi le perdite provvisorie che gli agenti avranno in aprile e maggio con contributi a fondo perduto, che rappresentano una forma di compensazione distribuita in modo orizzontale e indistinto tra agenzia e agenzia.

In parallelo quasi tutte le compagnie si sono mosse per rafforzare e introdurre sistemi di pagamento digitale o da remoto, colmando in parte il gap che questo settore ha accumulato negli anni. Il percorso è stato fatto con azioni coerenti con le tempistiche, di fatto inserendosi nella spinta alla multicanalità che si è vista in altri settori.

CAMBIARE LA LOGICA DI INTERAZIONE

Fino a qui, quello che è stato. Doveroso è però pensare a come potrebbe delinearci il domani sebbene ancora incerto e fortemente condizionato da come evolverà l'emergenza sanitaria.

Guardando avanti, compagnie e agenti dovrebbero intraprendere un percorso di evoluzione strutturale per adeguarsi a un mondo che, tutto intorno, sta cambiando. In questi giorni, un numero elevato di clienti ha familiarizzato con acquisti online e sistemi di interazione da remoto, oltre ad aver maturato una diversa percezione dei rischi che ogni giorno tutti noi affrontiamo. Assisteremo dunque a una profonda evoluzione dei comportamenti di acquisto e di riflesso del modello di servizio degli agenti, e quindi delle compagnie, che coinvolgerà tutti i processi dall'ingaggio del cliente dalla vendita alla gestione dei back office.

Andranno rafforzati gli strumenti di operatività da remoto sia in fase di consulenza al cliente (e.g. sharing di contenuti e co-browsing sulle soluzioni di offerta) che di sottoscrizione della polizza (e.g. firma digitale, prodotti acquistabili in logica *on click*). Non solo: a cambiare deve essere la logica di interazione tra compagnia e agente; anche l'animazione commerciale e la diffusione dei contenuti formativi dovranno fondarsi su supporti digitali attivabili perlopiù da remoto.

Infine, sarà fondamentale attivare campagne di comunicazione verso i clienti che mirino a un posizionamen-

to chiaro delle compagnie come operatori digitalmente evoluti, che offrono un'ampia gamma di servizi pre e post vendita per il cliente, accessibili da piattaforma digitale.

DIGITAL MARKETING E CONSULENZA ON LINE

Ci sarà un nuovo impulso agli acquisiti online e alla vendita di polizze online (da recenti survey un terzo degli italiani ha recentemente iniziato a utilizzare strumenti finanziari da remoto) con gli agenti che manterranno un ruolo centrale anche sul web. Quello che immaginiamo è un e-commerce che non operi come vetrina di compagnia, ma che venga sviluppato in modo da abilitare il dialogo tra agente e cliente così da replicare online l'attività di consulenza che oggi si svolge in modo fisico. La vendita online deve essere coerente rispetto all'esperienza offline ed è fondamentale che agli agenti sia data la possibilità di comunicare in modo efficace, integrato e senza frizioni; inoltre, sarà necessario dare la possibilità di personalizzare in modo semplice l'offerta e condividere il tutto in tempo reale con il cliente.

Andando oltre la sola fase di vendita bisognerà attivare strumenti di digital marketing che sempre più permettano una comunicazione puntuale e personalizzata sulle base delle caratteristiche dei clienti, rendendo più efficace l'ingaggio anche delle nuove generazioni. Alla base di questo, è fondamentale che le compagnie puntino sempre di più sulla qualità dei dati raccolti dai clienti e sull'infrastruttura tecnologica.

In termini di offerta di prodotti e servizi, le compagnie possono avere un ruolo centrale nella soddisfazione di bisogni di protezione, emersi nel corso dall'emergenza Covid-19: sia promuovendo prodotti di protezione (Tcm con estensione al Covid-19), anche in ottica instant insurance, sia introducendo servizi di assistenza per gli over-65 (consegne farmaci, telemedicina...) e ancora affiancando, attraverso accordi di partnership, le piccole imprese/ attività commerciali in fase di riapertura (e.g. sanificazione ambienti, riorganizzazione spazi...)

Riteniamo quindi che, oltre a mettere a disposizione strumenti e capacità di formazione, le compagnie debbano orientare queste azioni di evoluzione e ammodernamento anche allocando parte degli incentivi – che oggi sono quasi unicamente orientati a volume e performance – per favorire questa trasformazione.

Compagnie e agenti che per primi riusciranno a cogliere queste opportunità riusciranno non solo a far fronte a questa crisi, ma ne usciranno più forti con un vantaggio competitivo che li renderà più resilienti anche nel medio e lungo termine.

