

## PRIMO PIANO

# Ottimi Roe per le compagnie

Gli indicatori di solvibilità e redditività delle compagnie di assicurazione italiane sono migliorati in seguito alla riduzione del rischio sovrano. L'allineamento tra la durata finanziaria delle attività e quella delle passività rende i bilanci delle assicurazioni italiane meno esposti, rispetto a quelli delle compagnie di altri Paesi europei, ai rischi derivanti da un periodo prolungato di tassi di interesse molto bassi. È quanto emerge dall'ultimo rapporto sulla stabilità finanziaria della Banca d'Italia. Secondo l'analisi di Palazzo Koch, tuttavia, un acutizzarsi di questo scenario potrebbe rendere più onerosa l'offerta di polizze vita rivalutabili, con conseguenze negative sulla redditività delle assicurazioni.

“L'indice di solvibilità medio delle compagnie italiane – si legge nel report – è cresciuto per effetto della forte riduzione dei premi per il rischio sui titoli pubblici”: nel mese di settembre aveva raggiunto il 228%, un valore tuttavia ancora inferiore a quello di marzo del 2018. Il rialzo dei corsi dei titoli pubblici si è riflesso positivamente anche sul Roe, che per la gestione vita è salito all'11% nel primo semestre 2019, principalmente per effetto delle riprese di valore dei titoli in portafoglio. Per leggere la news completa, clicca qui.

Beniamino Musto

## MERCATO

# L'intermediario assicurativo del futuro

**Per eludere il rischio che i prodotti siano percepiti come commodity, agenti e broker devono far leva sulle competenze proprie e dei collaboratori, nonché su rapporti con i clienti basati sulla consulenza, utilizzando gli strumenti tecnologici (anche per farsi conoscere)**

Da sempre, la maggior parte degli assicuratori distribuisce i suoi prodotti attraverso reti di agenti e broker locali. La quota di mercato di agenti e broker in Italia era pari all'88,4% nel 2013 e all'85,6% nel 2017: un calo di (soli) tre punti, in un periodo storico in cui in un settore attiguo, quello dei servizi finanziari fintech come **Revolut**, **Moneyfarm**, e **Soldo**, sta spingendo gli operatori tradizionali verso una profonda revisione del loro modello distributivo.

Anche nel settore assicurativo, però, si iniziano a intravedere i primi segnali di un cambiamento all'orizzonte.



### MINORE CENTRALITÀ DI AGENTI E BROKER

L'adozione da parte degli assicuratori di tecnologie come i *predictive analytics*, che consentono di fare previsioni sempre più accurate sugli eventi futuri analizzando dati attuali e storici, sta mettendo in discussione la centralità del ruolo di agenti e broker nella selezione e nella sottoscrizione dei rischi. La start up israeliana **Atidot**, analizzando i dati in possesso degli assicuratori vita sui clienti e arricchendoli con informazioni prese da banche dati esterne, riesce a fornire insight di grandissimo valore che gli assicuratori usano per migliorare i loro tassi di retention o per aumentare l'efficacia delle iniziative di cross-selling.

### COMPLESSITÀ E FRAMMENTAZIONE DEI PROCESSI DI ACQUISTO

Prima della diffusione dei canali di comunicazione digitali e degli smartphone, la maggior parte dei consumatori prendeva le proprie decisioni d'acquisto seguendo un percorso consolidato, logico e prevedibile, in cui il brand dell'agente o broker locale era spesso il fattore determinante nella decisione finale. Le customer journey dei consumatori moderni sono invece più frammentati e complessi, e avvengono su canali diversi. Una ricerca di **Google** rivela che la maggior parte del percorso di acquisto, oggi, avviene prima che i consumatori inizino a pensare a chi rivolgersi per la sottoscrizione della polizza. (continua a pag. 2)

## INSURANCE CONNECT È SU LINKEDIN

Iscriviti al gruppo [Segui la pagina](#)



(continua da pag. 1)

La capacità di agenti e broker di indirizzare le decisioni di acquisto dei clienti rischia pertanto di subire un forte ridimensionamento<sup>1</sup>.

## DA POLIZZE A COMMODITY

È ormai consolidata l'idea che le polizze assicurative siano delle commodity. Considerarle tali è probabilmente una forzatura, ciononostante i clienti sono sempre più attenti al prezzo e orientati a utilizzare le soluzioni automatizzate e di self-service offerte dalle insurtech e dalle compagnie, in particolar modo per le soluzioni più standardizzate come le polizze auto. Se però le compagnie sono attrezzate per operare in un mercato commoditizzato, lo stesso non si può dire degli intermediari, che non sono stati fin qui in grado di raggiungere le efficienze operative e le capacità di scalare i loro business necessarie per competere in un mercato di questo tipo. Considerando che in Italia le polizze auto pesano in media il 46% nel portafoglio di un intermediario assicurativo, agenti e broker hanno e avranno sempre di più in futuro un problema di sostenibilità finanziaria dei loro business.

## OPPORTUNITÀ SUI CLIENTI CORPORATE

Nel mercato c'è sempre meno spazio per intermediari che rappresentano un costo per il cliente senza produrre un apprezzabile valore aggiunto. Il rischio che il ruolo di molti intermediari si riduca a quello di semplici *middle-man*, che si limitano a far compilare form ai clienti e a seguire checklist per mettere in copertura i rischi e rispettare la compliance, è elevato soprattutto nelle linee di business a maggiore standardizzazione.

Per agenti e broker si pone quindi il problema di come far evolvere la propria offerta e modello di business, per non perdere la propria centralità nella catena del valore. Possiamo quindi prefigurare un futuro in cui le transazioni più standardizzate e a minore valore aggiunto saranno gestite attraverso strumenti automatizzati come le app digitali, con l'impiego di un numero minore di addetti.

In questo scenario, si apre un rilevante spazio di opportunità per quegli intermediari che si specializzeranno nei clienti corporate, un segmento che offre la possibilità di sviluppare vantaggi competitivi in ambito di consulenza e tecnologia.

## CONSULENZA: QUESTIONE DI TEMPO E SKILL

Ci sarà sempre più enfasi in futuro sulla creazione di proficue relazioni con i clienti. Gli intermediari che perseguono questo modello si focalizzano sullo sviluppo di skill che consentono ai loro addetti di discutere con i clienti su una vasta gamma di argomenti inerenti il loro business, tenendoli aggiornati su nuovi indicatori di rischio e sui rischi emergenti nel loro settore. Questi intermediari sono in grado di capire i problemi che i clienti vogliono risolvere, e hanno le competenze e gli strumenti per elaborare soluzioni che vanno anche al di là della copertura assicurativa, aggiungendo a essa una componente di servizi extra-assicurativi anche attraverso l'adozione di metodologie multidisciplinari creative come il *design thinking*. Chi persegue questo modello ha come obiettivo quello di diventare per i propri clienti corporate il partner nella gestione dei rischi, trascorrendo più tempo possibile con i clienti e diventando un elemento centrale nella loro agenda di risk management. L'adozione di questo modello presuppone la necessità di formare i propri addetti su materie quali il risk management, il problem solving e le competenze relazionali, richiedendo di adottare soluzioni abilitate da tecnologie come l'intelligenza artificiale che sgravano gli addetti dalle mansioni amministrative (che producono meno valore aggiunto) e consentendo loro di dedicare il tempo così guadagnato alle attività di risk advisory.

## TECNOLOGIA: UN SUPPORTO ALLA COMUNICAZIONE

Uno dei principali fattori che determineranno il modo in cui gli intermediari opereranno in futuro è la velocità con cui le compagnie adotteranno soluzioni tecnologiche che consentono di sostituire la sottoscrizione manuale dei rischi con soluzioni automatizzate. Nel caso degli intermediari specializzati in clienti corporate, la natura eterogenea dei dati che vengono utilizzati per selezionare e quotare i rischi ha spinto fino a oggi nella direzione di una gestione manuale di questi processi. D'altro canto, l'aumento della quantità e della complessità dei dati da analizzare rende necessario l'utilizzo di soluzioni automatizzate di analisi dei dati e formulazione di modelli predittivi. Si prefigura quindi uno scenario in cui la sottoscrizione dei rischi corporate continuerà a essere gestita dagli intermediari, i quali si avvarranno dell'ausilio di strumenti tecnologici che consentono loro di acquisire insight sempre più profondi e dettagliati sui clienti e i loro rischi, valorizzando così il proprio ruolo di consulenti. (continua a pag. 3)





(continua da pag. 2)

Le attività di business development degli intermediari sono sempre ruotate sul network personale e sui referral da parte dei clienti. Sebbene queste modalità continueranno a essere centrali per lo sviluppo del business, gli intermediari hanno la possibilità di accedere a nuovi rilevanti spazi di opportunità attraverso l'utilizzo dei canali digitali. I clienti fanno sempre più affidamento sui profili aziendali e personali online nella scelta degli assicuratori. È fondamentale quindi per gli intermediari essere presenti su questi canali, con brand e profili professionali robusti e credibili. Questi canali, come LinkedIn, offrono agli intermediari l'opportunità di promuovere il brand e costruire un rapporto con i clienti attraverso la condivisione della propria conoscenza e competenza. Agenzie e società di brokeraggio dovrebbero valorizzare le individualità di spicco presenti nei loro team, dando loro la possibilità di sviluppare un proprio brand personale e ritagliarsi un ruolo di thought leader nella gestione dei rischi.

La rete è poi un enorme deposito di informazioni e insight sui clienti, su cui gli intermediari possono fare leva per migliorare la capacità di selezione e profilazione dei clienti. Soluzioni come quelle offerte da **DigitalFineprint** (<https://digitalfineprint.com>) o **Planck** (<https://www.planckdata.com>) sono in grado di dare agli intermediari che le adottano un vantaggio competitivo sui competitor.

## CUSTOMER LIFETIME VALUE PER ORIENTARE LE DECISIONI

Gli intermediari che adottano questo modello dedicano una grande attenzione alla selezione dei loro clienti. Il loro target non è limitato alle grandi aziende, ma valutano attentamente i costi legati all'acquisizione e gestione di micro-Pmi. Il *customer lifetime value* (Clv) è uno strumento in grado di orientare questo tipo di decisioni a cui si affida un numero sempre maggiore di intermediari. Il Clv è un indice che calcola il valore attuale netto che ogni cliente genera per l'intermediario durante il periodo di durata del rapporto professionale. Viene calcolato come la differenza tra l'ammontare totale dei ricavi generati da un cliente e le spese dell'intermediario per questo cliente durante l'intera durata della relazione. Il calcolo del Clv si basa su tre pilastri: le entrate attuali dal cliente (premi e commissioni); la durata prevista del rapporto; la previsione

delle entrate future derivanti dallo sviluppo della relazione.

Il Clv aiuta a orientare le scelte di marketing e acquisizione di un intermediario, e può essere utilizzato in tutte le principali fasi della relazione con il cliente:

- nella fase di acquisizione aiuta a rispondere alle domande: "quale tipologia di clienti generano il maggiore Clv? I nuovi clienti che sto acquisendo hanno lo stesso profilo dei clienti con il più elevato Clv?"
- nella fase di sviluppo della relazione: "Questi clienti hanno una propensione al cross-selling?"
- nelle fasi di rinnovo: "Questi clienti hanno un elevato potenziale di sviluppo? Conviene investire su di loro?"

Il mercato dell'intermediazione assicurativa subirà notevoli cambiamenti in futuro, guidati dall'evoluzione della tecnologia e dei bisogni e modelli di consumo dei clienti. L'intermediazione assicurativa si evolverà, agenti e broker dovranno puntare sulla loro professionalità per aumentare la capacità di competere: clienti sempre più esigenti richiederanno a broker e agenti di dimostrare in modo più esplicito e trasparente il valore apportato dalla loro consulenza rispetto ad oggi.

Allo stesso tempo, gli assicuratori subiranno una maggiore pressione sui costi, il che li porterà a innovare i modelli di business e, vista la quantità di risorse investite nella distribuzione, a domandarsi come possono ottimizzarla. Se ciò potrà portare alla disintermediazione dei rischi più standardizzati, è improbabile che ciò avvenga con i clienti corporate, a eccezione di alcuni segmenti del mercato delle micro Pmi. I vantaggi per i clienti, sia percepiti che reali, della consulenza professionale sono troppo convincenti e i rischi per i clienti di non affidarsi alla consulenza degli intermediari professionisti sono troppo grandi. Gli intermediari dovranno però fare la loro parte, abbandonando l'approccio di puri piazzatori di rischi, e investendo molte più risorse nello sviluppo di competenze e strumenti di risk advisory.

**Yuri Poletto,**

founder of YP Consulting – Insurance Innovation & Insurtech

<sup>1</sup> <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/zero-moment-truth/>

#69  
novembre 2019

## INSURANCE REVIEW

Strategie e innovazione per  
il settore assicurativo

# Insurance Review

## Strategie e innovazione per il settore assicurativo

La rivista che rende l'informazione specialistica  
dinamica e immediata.  
Uno strumento di aggiornamento e approfondimento  
dedicato ai professionisti del settore.

Abbonati su [www.insurancereview.it](http://www.insurancereview.it)  
Abbonamento annuale € 80,00 (10 numeri)

oppure scarica l'app Insurance Review



Puoi sottoscrivere l'abbonamento annuale nelle seguenti modalità:

- Compilando il form on line all'indirizzo [www.insurancetrade.it/abbonamenti](http://www.insurancetrade.it/abbonamenti)
- Inviando un'email a [abbonamenti@insuranceconnect.it](mailto:abbonamenti@insuranceconnect.it)

Modalità di pagamento:

- On line con Carta di Credito all'indirizzo [www.insurancetrade.it/abbonamenti](http://www.insurancetrade.it/abbonamenti)
- Bonifico bancario Antonveneta IBAN IT 94 U 01030 12301 0000 0158 0865

INTERM  
CENTRAL  
ATTUALITÀ 22 EVENTI  
ucazione  
cere la  
sicurazione  
Lercari, una s  
lunga 140 an

### Insurance Daily

**Direttore responsabile:** Maria Rosa Alaggio [alaggio@insuranceconnect.it](mailto:alaggio@insuranceconnect.it)

**Editore e Redazione:** Insurance Connect Srl – Via Montepulciano 21 – 20124 Milano

**T:** 02.36768000 **E-mail:** [redazione@insuranceconnect.it](mailto:redazione@insuranceconnect.it)

Per inserzioni pubblicitarie contattare [info@insuranceconnect.it](mailto:info@insuranceconnect.it)

Supplemento al 25 novembre di [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it) – Reg. presso Tribunale di Milano, n. 46, 27/01/2012 – ISSN 2385-2577