

RAPPORTO DI RICERCA

OSSERVATORIO SULLA DISTRIBUZIONE ASSICURATIVA 2016

“COMPAGNIE E INTERMEDIARI,
INSIEME PER LE SFIDE FUTURE
DELLA DISTRIBUZIONE
ASSICURATIVA”



Sommario

1. PREFAZIONE	3
2. OBIETTIVI DELL'OSSERVATORIO	4
3. I FATTORI DI CAMBIAMENTO	4
3.1 Cliente	5
3.2 Normativa	6
4. EXECUTIVE SUMMARY	8
5. EVIDENZE EMERSE	10
5.1 <i>Governance e strategia</i>	10
5.2 Disegno del prodotto	13
5.3 Pianificazione e <i>Marketing</i>	16
5.4 Distribuzione	19
5.5 Post-vendita	21
5.6 Risorse	23
6. OSSERVATORIO DISTRIBUZIONE ASSICURATIVA 2016 SCS CONSULTING: METODOLOGIE E STRUMENTI	26


1.

PREFAZIONE

L'intero comparto Assicurativo si trova a far fronte, da un lato, ad un processo ormai inarrestabile di **trasformazione del cliente** che vede nella tecnologia (i.e. internet, servizi digitali, ...) un decisivo fattore abilitante, dall'altro all'introduzione di **novità normative** finalizzate alla protezione e tutela del consumatore-utente di prodotti assicurativi.

Tali spinte esogene porteranno ad un ripensamento delle logiche distributive per far sì che il comparto sia sempre più in grado di **mettere il cliente al centro della catena del valore del prodotto**, dall'ideazione e creazione fino alla sua distribuzione e post-vendita.

L'emanazione della *Insurance Distribution Directive* (d'ora in poi anche "IDD") detta i principi che il panorama assicurativo europeo sarà chiamato ad osservare a partire dall'inizio del 2018 per la distribuzione dei prodotti assicurativi, chiedendo a compagnie ed intermediari di strutturare processi mirati a garantire in tutte le fasi del ciclo di vita dei clienti, l'adeguatezza dell'offerta alle caratteristiche ed ai bisogni del mercato di riferimento (*Product Oversight and Governance - POG*).



2.

OBIETTIVI DELL'OSSERVATORIO

Con l'edizione 2016 dell'Osservatorio sulla Distribuzione Assicurativa, SCS Consulting si è posta l'obiettivo di comprendere come le compagnie assicurative e gli intermediari stanno affrontando l'attuale contesto competitivo soprattutto rispetto:

- ad un cliente al quale è consentito, spinto anche dall'innovazione tecnologica, di scegliere, indirizzare e controllare le proprie interazioni con l'azienda (*customer journey* sempre più articolati e punti di contatto sempre più "variegati");
- all'emanazione della Direttiva IDD che richiederà un'evoluzione dell'attuale processo distributivo assicurativo e investimenti, anche in termini di adeguamento.

Pertanto l'indagine si è focalizzata nello studio dei processi di ideazione e creazione di prodotti assicurativi sino alla distribuzione e post-vendita con l'intento di cogliere i cambiamenti che, anche in funzione dell'introduzione della nuova regolamentazione, dovranno essere messi in atto nelle diverse fasi della "catena del valore" da compagnie e intermediari.

3.

I FATTORI DI CAMBIAMENTO

Il presente paragrafo ha come obiettivo quello di introdurre il concetto di innovazione inteso come "*l'imposizione di un cambiamento tecnico o organizzativo anche per via della sua invenzione*"¹ che calato nel contesto assicurativo, vuole dare evidenza sia all'importanza di un cliente "rinnovato" nelle sue abitudini poiché investito dal progresso tecnologico, e sia all'influenza dell'innovazione normativa come percorso obbligato di trasformazione dei modelli di produzione o di organizzazione.

Verranno approfonditi nei paragrafi successivi, i temi legati alla trasformazione del cliente e quelli inerenti all'emanazione di una nuova normativa e come queste due variabili impattino sulle organizzazioni e vadano a modificare i principali processi di *business*.

1 Joseph Schumpeter ha descritto il concetto di "innovazione" nel 1911, nella sua "Teoria dello sviluppo economico".

■ 3.1 Cliente

Il consumatore è al centro di un processo di trasformazione che negli ultimi anni è stato caratterizzato da una forte accelerazione, che sempre più porta a considerarlo come “ibrido” e aperto a nuove abitudini e stili di consumo che in maniera significativa possono impattare sul modello relazionale “azienda - cliente”.

La rapidità nel cambiamento ha visto nella massiva diffusione delle nuove tecnologie e nella disponibilità di connessioni di rete (libere o a pagamento) un fattore abilitante



Figura 1: elaborazioni SCS Consulting da fonti dati Istat

Il web e le nuove tecnologie (i.e. *smartphone* o *tablet*) giocheranno un ruolo fondamentale anche nella logica che guiderà la disponibilità di tempo, con particolare riferimento alla maggior quota parte di tempo domestico che potrà essere reso disponibile da tendenze quali il “telelavoro”, “l’e-commerce”, “l’accesso on-line” ai servizi (siano essi pubblici o privati) che concorreranno a mutare i fabbisogni del consumatore.

Il concetto quindi di cliente ibrido come “commistione tra reale e virtuale” nel rapporto tra consumatore e organizzazioni tenderà sempre più a consolidarsi, rendendo sempre più labili i confini attraverso cui viene “agita” la relazione nei diversi momenti di contatto che caratterizzano la vita del consumatore, tra cui:

- La ricerca di informazioni, anche e soprattutto in logica “comparativa”;
- L’acquisto di prodotti e servizi, anche attraverso canali distributivi svincolati da “punti fisici di contatto” e accessibili in tutto l’arco temporale della giornata;

■ La gestione “continuativa” del rapporto “post-vendita”, anche in questo caso attraverso una pluralità di modalità di contatto (es. “on-line”, “mobilità”) caratterizzate dall’assenza di eventuali vincoli posto dagli orari di apertura di punti vendita “fisici”.

Gli impatti di questo cambiamento saranno significativi su tutte le aziende operanti nel “largo consumo” ed in particolare su compagnie assicurative e assicuratori, che più di altre istituzioni, devono presidiare in maniera continuativa le molteplici esigenze di contatto che caratterizzano il consumatore di “*financial services*”.

■ 3.2 Normativa

Le novità normative introdotte con l’entrata in vigore della direttiva IDD influenzeranno la distribuzione di prodotti assicurativi nei prossimi anni e porteranno cambiamenti sui processi organizzativi delle imprese di assicurazione e sull’interazione tra le stesse e i vari attori coinvolti nei processi di distribuzione.

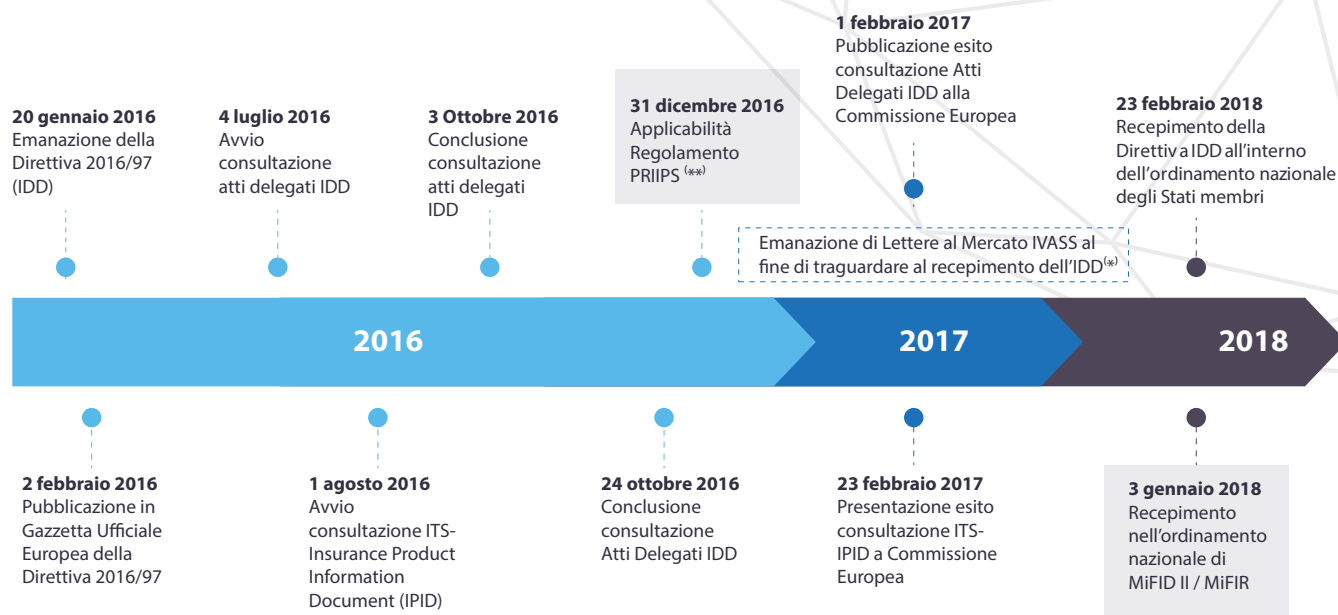
L’introduzione della IDD ha come obiettivo quello di promuovere una maggiore protezione dei consumatori in fatto di prodotti assicurativi nell’area dell’Unione Europea, stabilendo condizioni che favoriscano una concorrenza equa e il rispetto dei diritti dei consumatori.

Infatti con riferimento alla distribuzione di prodotti sul mercato bancario / finanziario e assicurativo, oltre alla IDD, vi sono altre normative prossime ad essere recepite dagli stati nazionali:

- Direttiva 2014/65 – Mifid II – relativa ai mercati degli strumenti finanziari (che aggiorna la Direttiva 2004/39 Mifid I);
- Regolamento 1286/2014 relativo ai documenti contenenti le informazioni chiave per i prodotti d’investimento al dettaglio e assicurativi pre-assemblati (PRIIPS).

IDD, MIFID II e PRIIPS sono normative accumulate dal fatto che, in ottica di tutela e protezione del cliente in fase di distribuzione, prevedono l’obbligo di fornire una informativa chiara e comprensibile sui prodotti venduti².

² Per completezza di informazione si richiama anche la Direttiva 2009/65 concernente il coordinamento delle disposizioni legislative, regolamentari e amministrative in materia di taluni organismi d’investimento collettivo in valori mobiliari (OICVM) – nota anche come UCITS IV, che, ai fini della tutela degli interessi degli investitori, introduce un significativo cambiamento del contenuto e delle modalità di presentazione delle informazioni fornite agli investitori tramite l’introduzione del key investor informations document (Kiid). Il nuovo documento informativo, che si sostituirà al prospetto semplificato e conterrà le informazioni essenziali che i potenziali investitori devono ricevere prima della sottoscrizione di un OICVM.



(*) Emerso nell'ambito di gruppi di lavoro di settore
 (***) Possibile rinvio dell'entrata in vigore del Regolamento

Figura 2: *Timeline normativa*

In termini generali, la Direttiva IDD opera un vero e proprio cambiamento introducendo la nozione di **“distribuzione”** assicurativa, in luogo di quella di **“intermediazione”** assicurativa utilizzata dalla precedente direttiva³, ampliando in questo modo il novero dei soggetti destinatari delle disposizioni della Direttiva e comprendendo tutti quelli che, a vario titolo, partecipano alla vendita di prodotti assicurativi (non solo gli intermediari assicurativi in senso stretto).

Gli aspetti principali su cui si focalizza la IDD riguardano:

- **Requisiti professionali e organizzativi:** gli intermediari assicurativi e i dipendenti di impresa d'assicurazione, che partecipano ad attività svolte prima, durante e dopo la vendita di prodotti assicurativi, devono possedere elevati livelli di professionalità e competenza commisurati alla complessità di tali attività.
- **Obblighi di informazione e norme di comportamento:**
 - comunicazione alla clientela dello *status* dei soggetti che vendono i prodotti assicurativi e, in particolare, sul tipo compenso da essi percepito;
 - obbligo di agire in maniera onesta, imparziale e professionale per servire al meglio gli interessi dei clienti.
- **Product Oversight and Governance (POG):** adozione di misure organizzative in materia di governo e controllo dei prodotti assicurativi a partire dalla fase di ideazione e creazione del prodotto fino alla fase di post-vendita;
- **Requisiti supplementari in relazione ai prodotti di investimento assicurativi:** rispetto di obblighi specifici per la distribuzione di prodotti di investimento assicurativi (conflitti di interesse, inducements, valutazione di idoneità e adeguatezza, informativa periodica alla clientela).

4.

EXECUTIVE SUMMARY

Dove si posiziona il mercato assicurativo rispetto alla linea guida evolutiva riconducibile al concetto di **“centralità del cliente”** che, oltre ad essere requisito necessario per soddisfare il consumatore è **elemento prioritario anche per il regolatore?**

La risposta a questa domanda è articolata: **ci troviamo in una fase di cambiamento che deve essere “gestita e governata”** da tutti gli attori presenti sul mercato (compagnie e intermediari), **ricercando sinergie e continuità di processo che siano in grado di far fronte alle numerose “spinte esogene”**.

È necessario **definire in maniera chiara la strategia evolutiva tanto da parte della compagnia, quanto dagli agenti**; aver cioè chiaro l'obiettivo di **“centralità del cliente”** che deve diventare non solo una dichiarazione di intenti ma una vera e propria linea guida di crescita.

Nei prossimi mesi sarà prioritario **lavorare sugli strumenti per la raccolta e l'analisi delle informazioni relative al cliente e soprattutto sulla loro “messa a terra”**, cioè sulla capacità **di usare gli strumenti in tutti le fasi del processo di contatto**, alimentando e aggiornando **basi dati e modelli di segmentazione necessari a definire in maniera sempre più dettagliata i mercati di riferimento (cd. “target market”)**.

Allo stesso modo sarà necessario **lavorare sulla comprensione delle reali esigenze dei clienti, passando da “dato” a “informazione”**, identificando in maniera chiara **esigenze e bisogni per ciascuno dei “target market”** (anche attraverso il coinvolgimento sistematico dei clienti stessi e degli agenti) e **definendo sistemi di testing del prodotto che permettano di valutare l'adeguatezza dell'offerta** anche a fronte delle evoluzioni nello scenario di riferimento e nelle caratteristiche stesse dei clienti.

Un sempre maggior coinvolgimento della funzione di *compliance* deve essere visto anche come leva per l'arricchimento dell'intero processo di disegno e definizione dell'offerta.

I processi di pianificazione commerciale dovranno essere sempre più strutturati per veicolare l'offerta di coperture assicurative e prodotti in funzione dei reali bisogni e caratteristiche dei clienti, definendo in maniera chiara obiettivi e momenti di controllo.

Sarà necessario lavorare anche sugli **strumenti informativi necessari a regolare i processi distributivi**, dando evidenza quindi **a tutti i contenuti informativi necessari a comprendere l'evoluzione nella strategia delle compagnie e dei distributori e a garantire il loro allineamento** (a partire dalle schede prodotto fino a toccare tutta la documentazione che permetta di rendere chiaro lo sviluppo strategico degli operatori).

Compagnie ed intermediari dovranno lavorare per **fare evolvere i propri processi “post-vendita”**, sia attivando **dei meccanismi di contatto e gestione del cliente che permettano di disporre di informazioni aggiornate e realmente utili nella definizione dell'offerta**, sia **sistematizzando i processi di verifica del raggiungimento di**

obiettivi che dovranno essere definiti (e quindi verificati) a partire dal concetto di “adeguatezza” rispetto alle esigenze e caratteristiche dei diversi mercati di riferimento.

Sarà inoltre necessario implementare meccanismi che prevedano l’azione re-pentina sull’offerta nel momento in cui si vengano a verificare disallineamenti rispetto agli obiettivi identificati.

In ultimo dovrà essere garantito il costante allineamento delle competenze delle risorse di compagnia e rete agli obiettivi di rispetto della normativa, con particolare attenzione al concetto di centralità del cliente e di adeguatezza dell’offerta ai bisogni.

In sintesi: molto è stato fatto nel corso degli ultimi anni ma molto c’è ancora da fare anche per essere pronti all’adozione di una normativa che mai come ora sembra dare in maniera davvero concreta una definizione al concetto di “centralità del cliente”.



Figura 3: Vista sintetica del livello di maturità del mercato rispetto gli ambiti approfonditi nell'Osservatorio

5.

EVIDENZE EMERSE

L'Osservatorio 2016, ha fotografato come i diversi *stakeholders* coinvolti nella distribuzione assicurativa stanno affrontando le sfide del cambiamento nelle diverse fasi della catena del valore.



Figura 4: Principali impatti sui processi "core" di compagnie e distributori per adeguamento normativo

■ 5.1 Governance e strategia

Le imprese d'assicurazione, così come gli intermediari, adottano, gestiscono e controllano un processo di approvazione per ciascun prodotto assicurativo o per ogni modifica significativa di un prodotto assicurativo esistente, prima che sia commercializzato o distribuito ai clienti.

"IL CLIENTE AL CENTRO DI STRATEGIE E PROCESSI"

Relativamente all'evoluzione strategica la ricerca ha permesso di evidenziare un percorso evolutivo per il mercato articolato su tre principali passaggi:

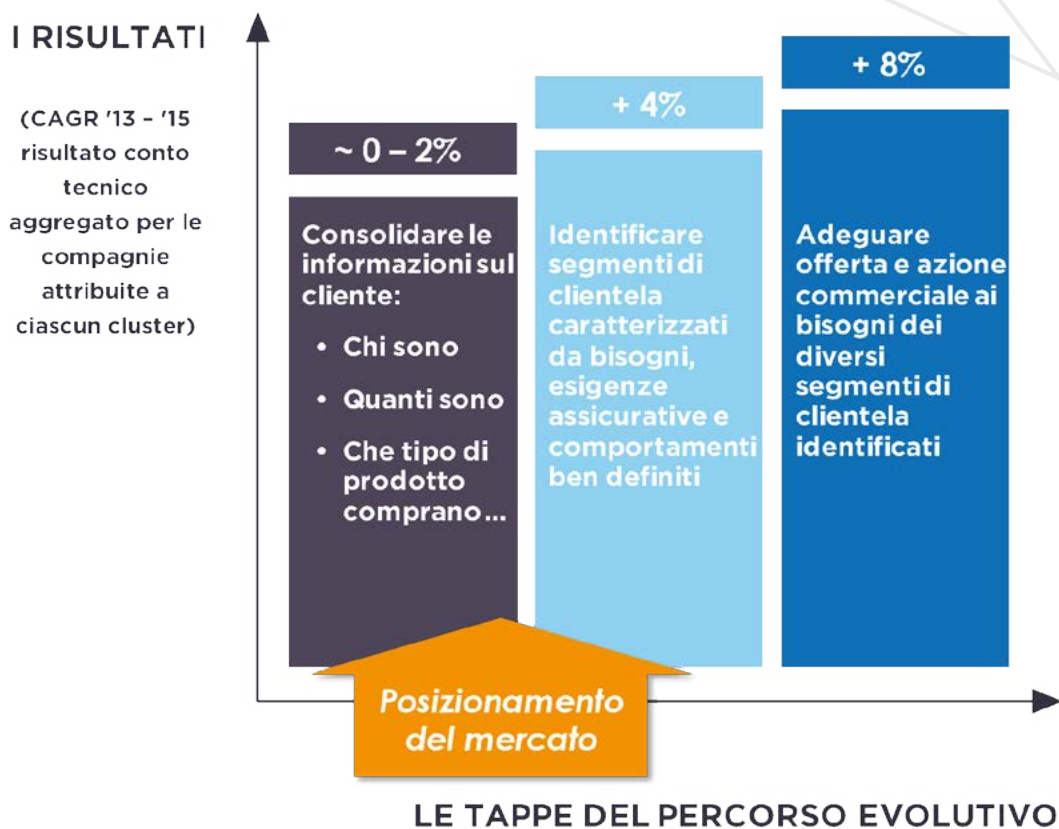


Figura 5: Evoluzione del mercato assicurativo

1. **Consolidamento delle informazioni sul cliente:** buona parte degli operatori sono principalmente concentrati sul consolidamento delle informazioni sulla clientela in essere.

Questo aspetto rappresenta la priorità per circa il 50% del mercato, che attualmente sta lavorando per rendere sempre più consistenti e complete le basi dati relative al portafoglio, punto di partenza per processi più articolati di comprensione delle caratteristiche della clientela.

2. **Identificazione di segmenti di clientela:** una volta affinate le basi dati sarà necessario segmentare la clientela e - attraverso l'applicazione di strumenti e metodologie di "clusterizzazione" - identificare elementi caratterizzanti i diversi segmenti, bisogni specifici ed esigenze assicurative.

In questa direttrice si muove l'orientamento strategico di una consistente fetta di mercato (pari a circa il 30% degli operatori) che dichiarano di stare lavorando sull'affinamento degli strumenti (es. CRM) e delle tecniche di raccolta ed elaborazione dati per riuscire a costruire segmenti di "popolazione cliente" a cui poter associare bisogni assicurativi, con il ricorso ad informazioni storizzate ma anche attraverso l'elaborazione di algoritmi predittivi.

3. Adeguamento della proposizione commerciale ai bisogni della clientela: il passo finale di questo percorso evolutivo vede le compagnie impegnate a costruire la propria azione commerciale proprio a partire dalle esigenze dei diversi segmenti di clientela.

L'evoluzione del *Campaign Management* da una logica "prodotto centrica" ad una "cliente centrica" è elemento della strategia dichiarata di solo il 20% delle compagnie assicurative italiane, che vedono in questa importante evoluzione di approccio al mercato anche un elemento attraverso cui rispondere ai nuovi requisiti normativi, nonché un fattore necessario per venire incontro alle esigenze dei clienti.

Dal punto di vista dei risultati d'esercizio conseguiti sembra affermarsi una **relazione diretta tra orientamento al cliente e capacità di generare reddito**.

Dall'analisi posta in essere sui risultati delle compagnie nel triennio 2013 - '15 sembra evidenziarsi che chi ha già intrapreso un percorso evolutivo nella propria strategia è stato in grado di crescere più velocemente rispetto alla media del mercato.

Questo processo virtuoso va, a livello di mercato, accelerato non soltanto perché "spinto" della normativa, ma più in generale per incrementare il riscontro in termini di risultati per tutto il comparto.

Oltre alle capacità di lettura e analisi del portafoglio, è altresì evidente l'orientamento della compagnie assicurative verso un sempre maggior rafforzamento dei presidi organizzativi e dei meccanismi di governo dei processi di produzione e distribuzione volti a garantire che le strategie "cliente centriche" vengano effettivamente poste in essere e diventino procedure operative agite.

■ 5.2 Disegno del prodotto

Il processo di approvazione del prodotto precisa per ciascun prodotto un mercato di riferimento individuato e garantisce che tutti i rischi specificatamente attinenti a tale mercato di riferimento siano stati analizzati.

“IL PROCESSO DI DISEGNO DEL PRODOTTO DOVREBBE ESSERE DEMAND-DRIVEN”

In questa parte dell'Osservatorio si è innanzitutto **voluto indagare su quanto la raccolta delle informazioni** (in termini di strumenti, metodologie di intervista del cliente, ...) sia **effettivamente strutturata**, come elemento determinante anche per far fronte ai requisiti normativi.

In particolare si sono osservate **le dinamiche ed i fattori abilitanti ad oggi posti in essere in termini di costruzione ed identificazione dei target market**, ossia dei segmenti di clientela su cui allocare prodotti coerenti a esigenze e bisogni.

Le attività di indagine condotte nell'Osservatorio hanno evidenziato la sistematicità nella diffusione degli strumenti di raccolta dati, mentre sembrano evidenziarsi spazi di crescita in termini di processi di acquisizione informazioni in fase di contatto con clienti / prospect.

Più precisamente, è stato rilevato come il CRM rappresenti il principale strumento **identificato per la raccolta e la strutturazione delle informazioni relative al cliente**. A tal proposito si evidenzia la percentuale significativa di agenti (vedi sotto Figura 6) che in aggiunta alla disponibilità di soluzioni di compagnia, dichiara di utilizzare strumenti “proprietary”.

L'80% degli agenti considera tuttavia la tecnologia principalmente un facilitatore del rapporto con i clienti, **ma solo il 50% ne ravvede l'utilità in termini di analisi dei bisogni**.



Figura 6: Gli strumenti di raccolta dati

Inoltre, in merito al **processo di acquisizione di informazioni in fase di incontro con i prospect**, emerge che gli agenti solo nel **25% delle occasioni raccolgono informazioni di tipo “personale” utili alla conoscenza di aspetti rilevanti nella vita del cliente** (famiglia, coperture assicurative in portafoglio, capacità di risparmio, etc..).

Questo dato potrebbe essere influenzato dalla necessità ravvisata dagli agenti di essere rapidi in fase di primo incontro, caratterizzato da una durata media rilevata inferiore a 30 minuti.

Quale tipo di informazioni sono state raccolte dall'agente nell'incontro?

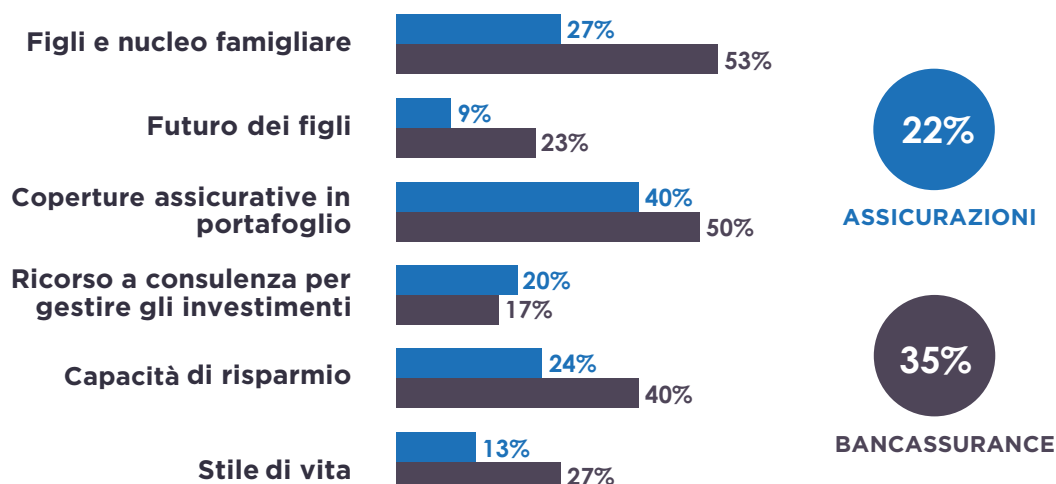


Figura 7: Le informazioni richieste al cliente

In questa fase si è inoltre voluto indagare il **livello di coinvolgimento dei principali “stakeholders”** (i.e. clienti e agenti) **nella fase di disegno del prodotto**, vedendo in questo processo “condiviso” un importante momento di arricchimento delle informazioni e conseguente maggiore efficacia nell’ideazione di prodotti adeguati ai bisogni e caratteristiche dei mercati di riferimento.

Anche in questo ambito l’immagine che emerge dalle analisi è quella di un cantiere di lavoro “aperto”:

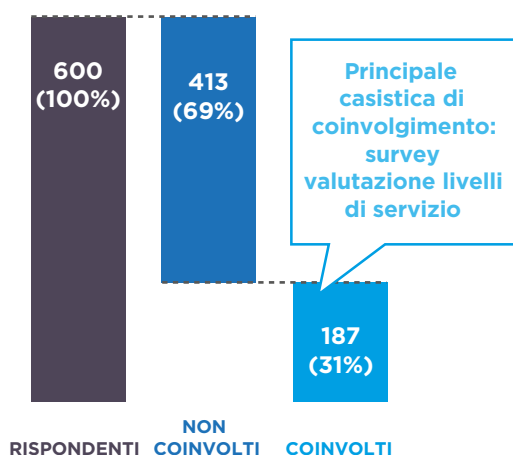
- è evidente come le compagnie abbiano la volontà di mettere in atto percorsi di condivisione sempre più strutturati: oltre il 50% dei manager coinvolti dichiara la volontà di voler coinvolgere le proprie reti e i clienti nella fase di ideazione e disegno del prodotto;
- gli approfondimenti condotti su clienti e agenti permettono comunque di identificare possibili filoni di sviluppo enfatizzati da questi fondamentali *stakeholders*.

Il passaggio da un coinvolgimento dei clienti incentrato sulla misurazione del livello di soddisfazione ad un contributo più fattivo al disegno dei prodotti

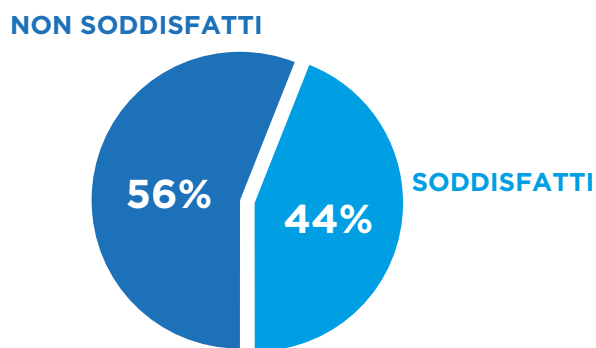
(ad esempio con *focus group* dedicati) potrebbe rappresentare una modalità per garantire sempre una maggiore tutela del consumatore.

Allo stesso modo **un ingaggio più sistematico della rete** (anche come portatore di conoscenza dei bisogni della propria clientela) viene considerato dagli agenti stessi come elemento rilevante per aumentare il livello di soddisfazione verso il processo di coinvolgimento messo in atto oggi dalle compagnie.

Livello di coinvolgimento dei clienti nei "processi" di Compagnia



Soddisfazione degli agenti rispetto al coinvolgimento da parte della Compagnia



OLTRE IL 50% DELLE COMPAGNIE DICHIARA DI VOLER LAVORARE SUI PROPRI PROCESSI DI COINVOLGIMENTO (... delle reti e del clienti)

Figura 8: Coinvolgimento dei clienti e della rete nei processi di disegno dei prodotti

È emersa altresì la **necessità di ampliare e rafforzare la fase di test del prodotto**, che oggi è prevalentemente incentrata su assorbimento di capitale e tenuta **in termini di redditività** e che dovrà prendere sempre più in considerazione anche valutazioni di tenuta in termini di adeguatezza dell'offerta ai bisogni, in funzione di evoluzioni nelle scenari di riferimento e nelle caratteristiche della clientela.

■ 5.3 Pianificazione e Marketing

Il processo di approvazione del prodotto garantisce che la strategia di distribuzione prevista sia coerente con il mercato di riferimento stesso e adotta misure ragionevoli per assicurare che il prodotto assicurativo sia distribuito al mercato di riferimento individuato.

“L’AZIONE COMMERCIALE TRA COMPAGNIA E AGENTE DOVREBBE ESSERE INTEGRATA”

Un aspetto di particolare rilievo che emerge dall'Osservatorio è che quasi il 50% degli agenti dichiara di pianificare e organizzare l'azione commerciale in coerenza con le logiche distributive della compagnia: premessa importante nella valutazione complessiva di adeguatezza tra mercati di riferimento ed offerta di prodotto.

Quali modalità operative utilizzi per pianificare l'azione commerciale?

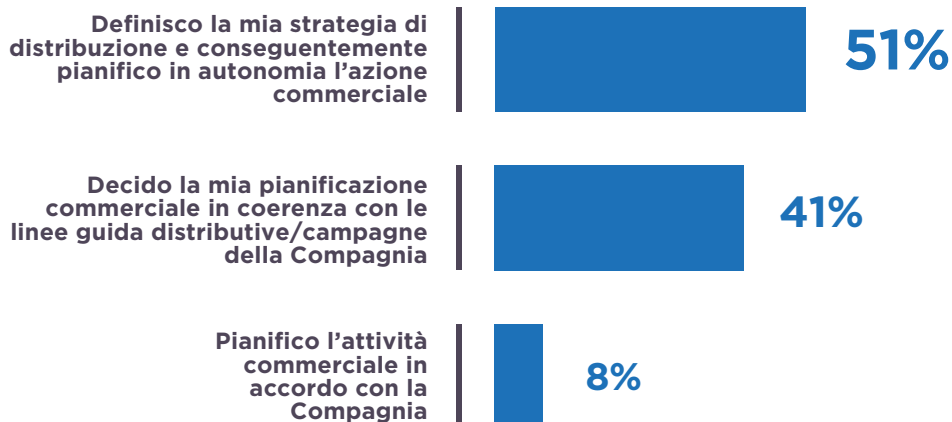


Figura 9: Modalità della pianificazione commerciale

I momenti di contatto con il cliente rappresentano uno degli “elementi cardine” nel processo di pianificazione commerciale.

Le indagini effettuate sulla clientela evidenziano **margini di miglioramento nella generazione di occasioni di contatto**, potenzialmente utili per monitorare l'evoluzione del cliente.

E' presente infatti una larga porzione di mercato su cui le occasioni di contatto sono significativamente rarefatte; oltre il 20% dei clienti non viene contattato nel corso dell'anno e ancora oggi il motivo più frequente del contatto rimane l'avviso di scadenza.

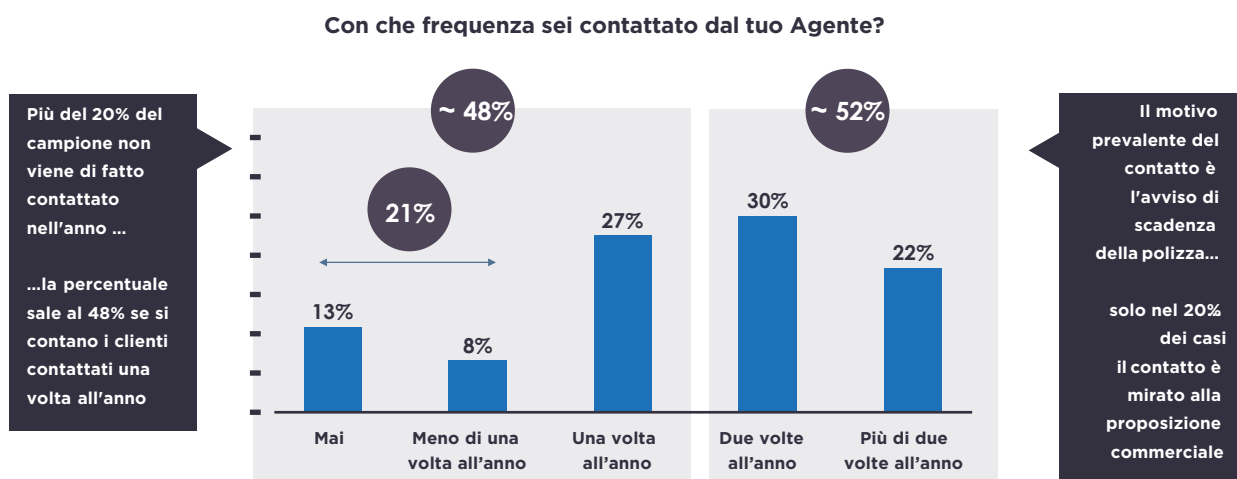


Figura 10: *Occasioni di contatto del cliente*

Dall'Osservatorio è comunque emerso come, agli occhi del cliente, una consistente parte degli agenti sia caratterizzata da un buon livello di proattività in termini di offerta prodotti, che diventa la ragione per cui incontrare il cliente in circa il 23% delle occasioni di contatto.

Quali dinamiche hanno caratterizzato il processo di sottoscrizione?



Figura 11: *Dinamiche del processo di sottoscrizione*

Ad oggi il processo di pianificazione rappresenta un punto di attenzione per molte compagnie che stanno lavorando, anche attraverso il consolidamento di strutture organizzative, con l'obiettivo di istituire meccanismi di coordinamento con le reti in grado di supportare i processi di condivisione periodica dei piani commerciali ed il monitoraggio delle *performance*.

■ 5.4 Distribuzione

Le imprese assicurative, così come gli intermediari che realizzano prodotti assicurativi, mettono a disposizione dei distributori tutte le informazioni necessarie sul prodotto assicurativo o sul processo di approvazione del prodotto, compreso il mercato di riferimento individuato.

I distributori che forniscono consulenza in merito a prodotti assicurativi non realizzati in proprio o che li propongono, adottano opportune disposizioni per ottenere le informazioni di cui sopra e per comprendere le caratteristiche e il mercato di riferimento individuato di ciascun prodotto assicurativo.

L'Osservatorio mette in luce **che la rete viene considerata come elemento di primaria importanza in termini di relazione con il cliente, imprescindibile nel processo di acquisizione e arricchimento delle informazioni, di cui in fase distributiva deve diventare detentore fondamentale.**

L'evoluzione degli strumenti di CRM e l'utilizzo di questi presso le Agenzie sono ancora un processo in corso di consolidamento (vedi paragrafo 5.2 Disegno del prodotto).

Le compagnie, in merito, stanno cercando di promuoverne l'utilizzo attraverso diverse strategie:

- accordi formalizzati per l'utilizzo dei dati;
- creazione concertata di strumenti che permettano un "trasferimento" guidato delle informazioni dalla rete alla compagnia;
- formazione finalizzata a valorizzare i benefici legati all'implementazione degli strumenti in agenzia.

La rete comunque non è l'unico canale di raccolta delle informazioni. In questo processo, la tecnologia è un fattore abilitante che rende possibile il recupero di informazioni da altre fonti (ad esempio: *Home Insurance*, preventivatori, etc..), con l'obiettivo anche di creare occasioni di contatto con la rete generando *lead* da trasmettere agli agenti o accrescendo il patrimonio informativo.

A livelli di mercato si rileva l'utilizzo sistematico di strumenti di comunicazione con la rete, più precisamente:

- circolari che ufficializzano il rilascio di nuovi prodotti e principali caratteristiche;
- schede prodotto che riportano le indicazioni di carattere tecnico sul prodotto e orientamenti commerciali;
- materiale commerciale per il *marketing* operativo in agenzia (cartelloni, *brochure* da inviare ai clienti);
- piattaforme *web* per la diffusione di informazioni e aggiornamenti; corsi di formattazione periodici alla rete.

Il materiale di supporto e la formazione erogata alle reti sono valutati positivamente dagli agenti che rilevano tuttavia alcuni spazi di miglioramento in merito al linguaggio utilizzato (oggi visto come “molto tecnico”) ed ai contenuti dei materiali a supporto alla fase di vendita (oggi visti più come strumenti pubblicitari che non di supporto alla comprensione del prodotto).

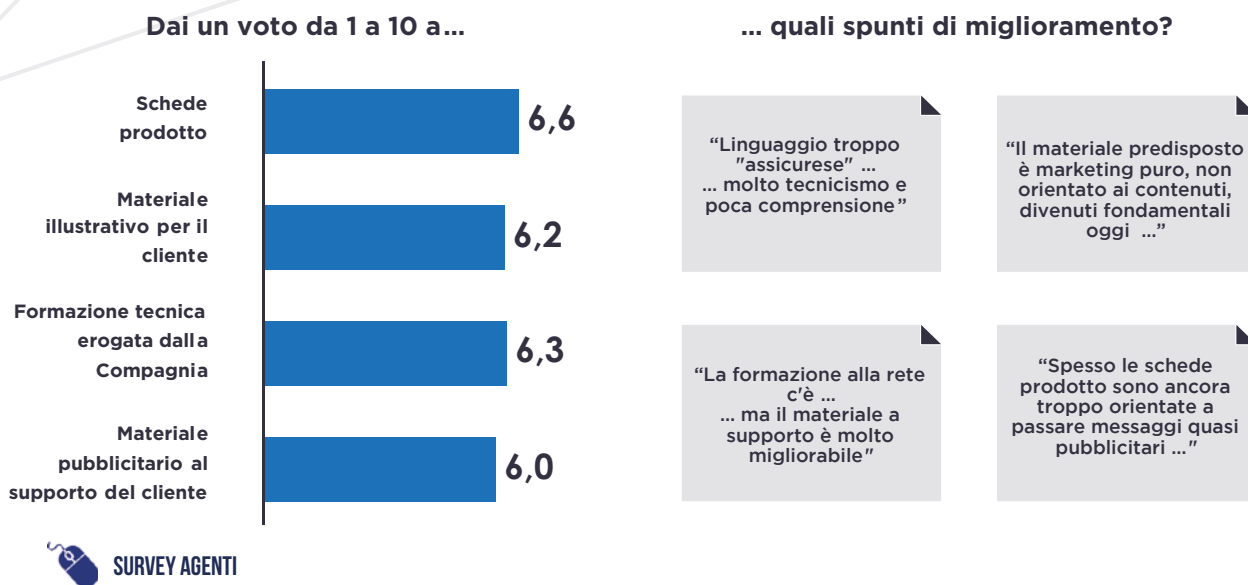


Figura 12: Ambiti di miglioramento nella documentazione e nel materiale prodotto a supporto delle reti

Anche il cliente evidenzia difficoltà nel ricordare con precisione la documentazione ricevuta in fase di sottoscrizione polizza.

Questo fenomeno potrebbe essere ricondotto alla terminologia in uso nei documenti consegnati, che non sempre rendono chiaro il contenuto (es. “modulo 7 A/B”, “questionario di adeguatezza”, ...).

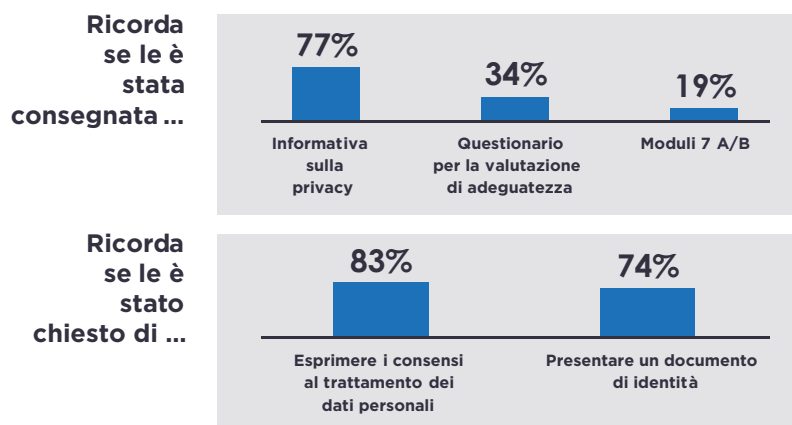


Figura 13: Modulistica ricevuta dai clienti

■ 5.5 Post-vendita

L'impresa assicurativa comprende e riesamina regolarmente i prodotti assicurativi che offre o commercializza, tenendo conto di qualsiasi evento che possa incidere significativamente sui rischi potenziali per il mercato di riferimento individuato, onde almeno valutare se il prodotto rimanga coerente con le esigenze del mercato di riferimento e se la prevista strategia distributiva continui a essere adeguata.

Allo stato attuale l'attività di monitoraggio viene posta in essere in maniera sostanzialmente univoca attraverso la **verifica del raggiungimento di obiettivi quantitativi**.

In tal senso sono stati evidenziati processi di controllo focalizzati in particolare ad evidenziare eventuali *mismatch* tra liste di clienti obiettivo (generate a partire dagli strumenti di CRM) indirizzate alle reti per generare campagne di vendita e quanto effettivamente posto in essere dagli agenti in termini di azioni commerciali.

È evidente la **necessità di definire un processo di monitoraggio incentrato sulla coerenza dell'offerta in termini di adeguatezza ai bisogni della clientela**, così come è evidente nelle parole dei clienti la **necessità per le reti di porre in essere meccanismi sistematici di adeguamento dell'offerta al decorrere di evoluzioni nello stile di vita ed in generale nei comportamenti e attitudini del cliente**.

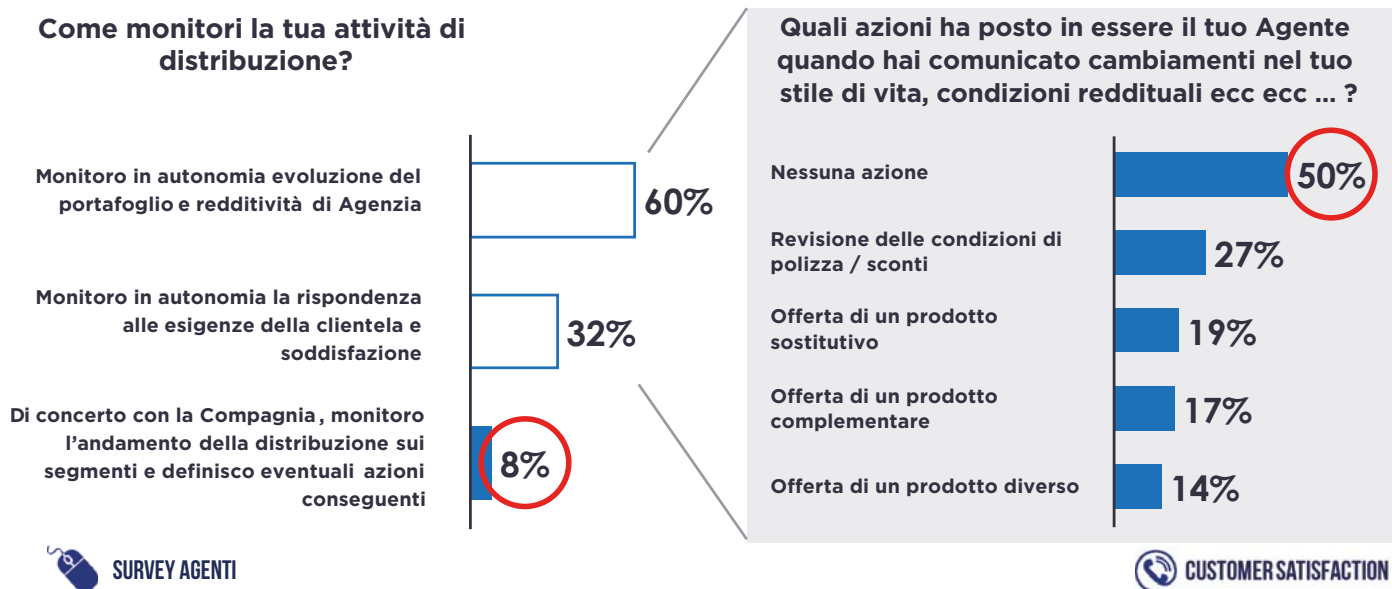


Figura 14: Modalità di monitoraggio sulla distribuzione

Il concetto di “appropriatezza” dell’offerta rispetto all’appartenenza di un cliente ad un dato segmento è comunque un elemento posto all’attenzione da parte delle reti agenziali che lo ritengono elemento fondamentale per la verifica di quanto operato in distribuzione.

È però necessario segnalare come ad oggi **siano gli stessi agenti a ravvisare nella propria conoscenza delle caratteristiche del prodotto** (e non nelle caratteristiche dei clienti) **il criterio primario di valutazione della corretta allocazione dei prodotti sui segmenti di clientela.**

Quale criterio utilizzi per valutare l’appropriatezza di un prodotto per un cliente?



Figura 15: Adeguatezza del prodotto

■ 5.6 Risorse

Gli intermediari assicurativi e i dipendenti di imprese di assicurazione, direttamente coinvolti nell'attività precedenti, contestuali e successive alla vendita di polizze assicurative, devono possedere elevati livelli di professionalità e competenza commisurati alla complessità di tali attività.

Lo studio condotto ha effettuato attività di indagine anche in merito ai livelli di competenze in possesso degli operatori di settori, operando in particolare un raffronto tra imprese di assicurazione e reti *bancassurance* (da considerare come *benchmark* anche a seguito dei numerosi interventi normativi che negli ultimi anni si sono susseguiti in termini di adeguatezza dell'offerta).

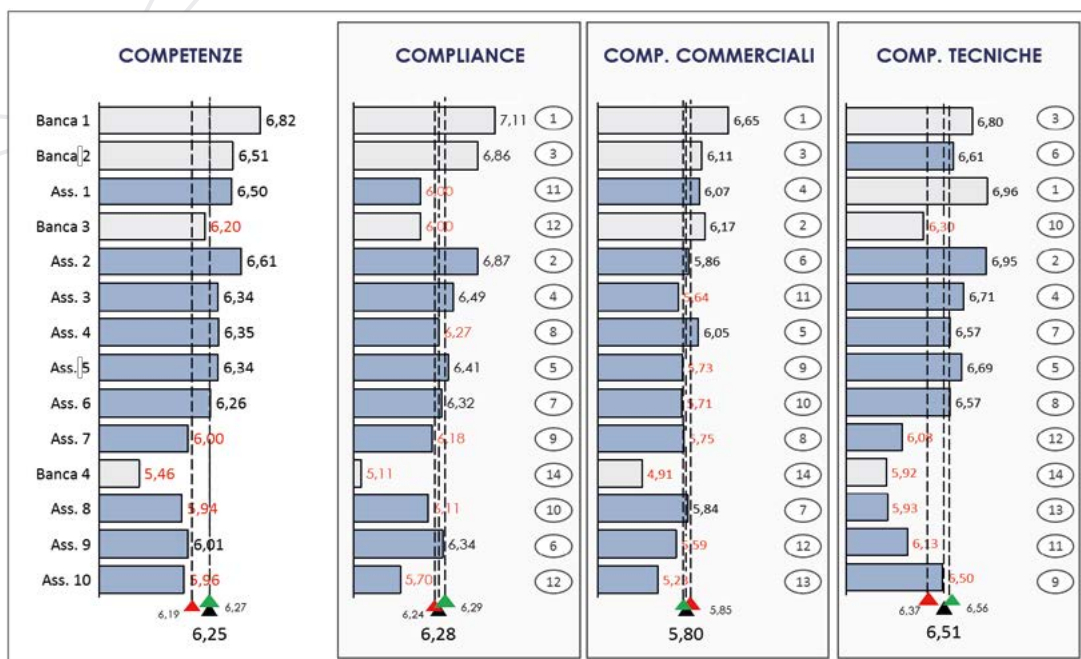
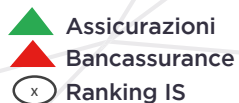
Il comparto assicurativo **esprime una performance significativa a livello aggregato sul tema "Competenze"**.

"IL COMPARTO ASSICURATIVO RISULTA AVERE PERFORMANCE MIGLIORI IN TERMINI DI CONOSCENZA DEI PRODOTTI DISTRIBUITI RISPETTO AGLI ALTRI CANALI DISTRIBUTIVI"

In particolare la migliore performance emerge in termini di **competenze tecniche, ovvero conoscenza del prodotto, capacità di esporre in maniera chiara gli elementi contrattuali e intercettare le reali esigenze della clientela**.

Risultano positive anche le valutazioni espresse sulla **capacità degli agenti di trasferire elementi di "Compliance": rendere chiaro quanto contenuto nella documentazione fornita alla clientela, dare spiegazione dei costi ed in generale approfondimenti normativi sui prodotti**.

Margini di miglioramento emergono invece per quanto relativo alle "Competenze Commerciali": gli skills cioè legati alla capacità di trasferire ai clienti gli aspetti maggiormente legati a benefici o promozioni commerciali.



* DOCUMENTAZIONE, COSTI, MATERIALE, ...

* GARANZIE ACC., PROMOZIONI, ALTRI BENEFICI, ...

* PRODOTTI, SCADENZE, PREVENTIVI, ...

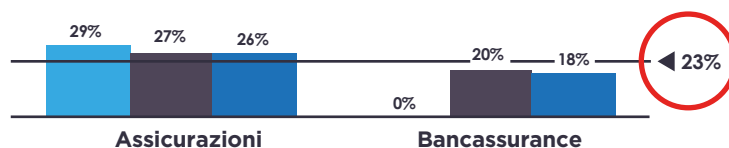


Figura 16: Scomposizione dell'Indice Sintetico (Competenze) nei tre ambiti d'analisi

Spazi di crescita emergono anche nella sistematicità con cui le reti trasferiscono le informazioni alla clientela in particolare per quanto relativo alla **descrizione delle condizioni di polizza ed ai costi associati al contratto** (di particolare rilevanza per la normativa).

In sintesi: gli agenti dimostrano di avere buona conoscenza di queste tematiche ma non sempre riescono a trasferirle con successo ai clienti che – da parte loro – lamentano una conoscenza migliorabile di queste importanti componenti informative.

Ti sono state illustrate le informazioni relative alle condizioni di assicurazione?



... e i costi associati al contratto?

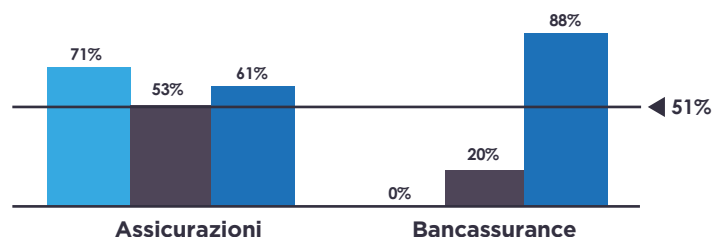


Figura 17: Valutazione delle informazioni di compliance fornite per prodotto

6.

OSSERVATORIO DISTRIBUZIONE ASSICURATIVA 2016 SCS CONSULTING: METODOLOGIE E STRUMENTI

Gli obiettivi della ricerca sono stati perseguiti attraverso l'attivazione molteplici strumenti di indagine.



**SURVEY
AGENTI**

600

AGENTI COINVOLTI

... per indagare con gli agenti i presidi posti in essere per fronteggiare clienti sempre più esigenti ed il contributo fornito rispetto ai processi chiave



**MYSTERY
CLIENT**

**100 PUNTI VENDITA
10 RETI ASSICURATIVE
4 BANCASSURANCE**

... per misurare i comportamenti messi in campo dalle reti ed i livelli di servizio garantiti ai clienti



**SURVEY
CLIENTI**

1000

CLIENTI COINVOLTI

... per comprendere dai clienti la capacità di compagnie e reti di fornire prodotti coerenti alle esigenze



**SURVEY
COMPAGNIE**

**20
TOP MANAGER
INTERVISTATI**

... per analizzare come si stanno attrezzando le compagnie per far fronte alle evoluzioni normative ...
... che vedono nella centralità del cliente un elemento di primaria rilevanza

**OSSERVATORIO
2016**

**85% della
raccolta "DANNI"
e 80% "VITA"
complessivamente
rappresentati**

Figura 18: Strumenti di indagine utilizzati

L'indagine è stata somministrata (nelle diverse modalità) ad un campione che rappresenta circa l'85% della raccolta «DANNI» e l'80% della raccolta «VITA» del mercato assicurativo italiano.

L'attività d'indagine rivolta a compagnie, agenti e clienti si è focalizzata su:

1. Comprensione dei bisogni e degli interessi della clientela: comprensione della tipologia delle informazioni raccolte / fornite, le modalità di utilizzo delle informazioni, gli strumenti di raccolta utilizzati;

2. Processo di ideazione e creazione del prodotto: fasi del processo e conoscenza del grado di coinvolgimento dei vari attori nell'ambito del processo di ideazione e creazione;

3. Strategie di distribuzione e pianificazione commerciale: comprensione dei criteri e modalità sottostanti all'azione commerciale e delle competenze dei distributori;

Monitoraggio *post-vendita*: conoscenza del processo di monitoraggio dei prodotti e dell'attività di *post-vendita*.



SCS Consulting ringrazia Maria Rosa Alaggio e tutto il team di Insurance Connect per il prezioso contributo fornito alla realizzazione dell'Osservatorio sulla Distribuzione Assicurativa 2016



