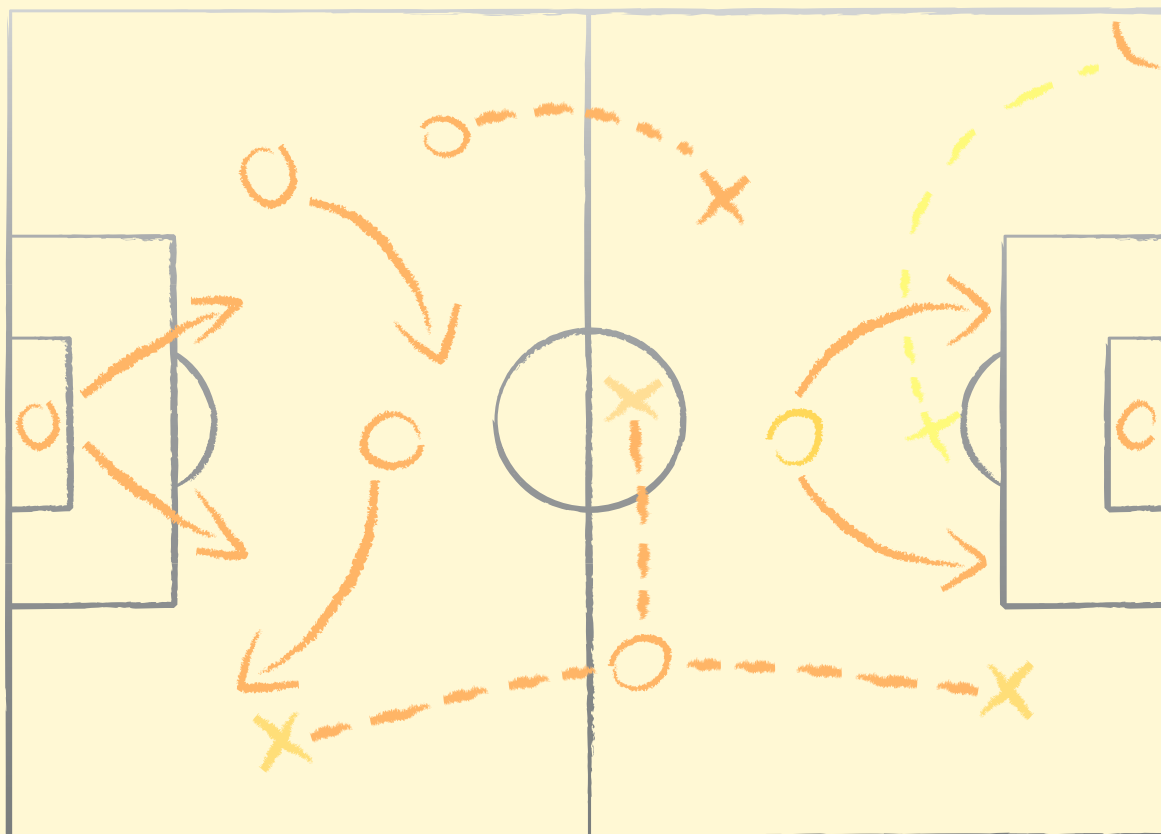


AGENTI E COMPAGNIE

RIVOLUZIONE DIGITALE NELLE RETI: I PRIMI EFFETTI POSITIVI

di Nicola Ronchetti, fondatore e ceo di Finer finance explorer (*)



LA RELAZIONE TRA AGENTI, SUBAGENTI E COMPAGNIE SEMBRA MIGLIORARE E POTRÀ ULTERIORMENTE RAFFORZARSI A PATTO CHE IL CONFRONTO TRA LE PARTI SI BASI SU UNA REALE CAPACITÀ DI ASCOLTO, SU UN SUPPORTO NELL'ERA DEL DIGITAL E SUL RICONOSCIMENTO ECONOMICO (INCENTIVI E PROVVIGIONI). A RILEVARE LE EVOLUZIONI IN ATTO È LA TERZA EDIZIONE DI INSURANCE AGENT MONITOR

Nell'analizzare l'importanza dei fattori che influenzano la soddisfazione complessiva dell'agente e del subagente verso la compagnia assicurativa emerge, rispetto allo scorso anno, un aumento della rilevanza del supporto economico, tecnico-informatico e operativo. Per i subagenti si evidenzia un peso maggiore dei fattori *intangibili* (attenzione e impegno della compagnia verso i subagenti e formazione); per gli agenti risultano più rilevanti i fattori *tangibili* (il supporto economico, tecnico-informatico e operativo).

Questa, in estrema sintesi, il quadro delineato dalla terza edizione di *Insurance Agent Monitor*, la ricerca che ha come obiettivo quello di fotografare e monitorare nel tempo la soddisfazione di agenti e subagenti rispetto alla propria compagnia di riferimento.

I dati raccolti in oltre 5000 interviste ad altrettanti intermediari mostrano anche che alcuni driver ritenuti più importanti sono in crescita rispetto anche alla seconda edizione.

Questo primo dato, abbastanza sorprendente, conferma che, al pari di altri settori, come la consulenza finanziaria, le reti di agenti e subagenti hanno certamente ancora bisogno di sentirsi supportate e motivate dalla compagnia e di avere con essa un rapporto fiduciario. Ma aumentano di rilevanza alcuni aspetti più tangibili quali il supporto digitale, l'importanza della digitalizzazione delle procedure (utilizzo del web al posto della carta) e il fattore economico.

INTERMEDIARI PIÙ SODDISFATTI

Sono cinque i driver della soddisfazione delle reti distributive rilevati da un'analisi fattoriale su oltre 40 variabili. Al primo posto, come detto, il supporto commerciale e la motivazione da parte della compagnia: questi sono importanti per il 23% del campione, in leggero calo rispetto al 25% della seconda edizione dello

studio; seguono fedeltà e attaccamento alla compagnia (21% contro il 24% della seconda edizione); il supporto operativo nei processi (19%, in crescita dal 17%); il supporto tecnico e informatico (dal 17% al 18%) e gli incentivi e provvigioni (che passano dal 17% al 19%).

E veniamo dunque alla soddisfazione: in generale, la terza edizione della ricerca mostra un aumento della soddisfazione complessiva di agenti e subagenti verso la propria compagnia di riferimento. Questo è un segno evidente che le molte iniziative messe in campo dalle compagnie assicurative, soprattutto in campo digitale, stanno portando i primi frutti e consentono di superare le difficoltà di questo tipo di attività e, più in generale, i cambiamenti che sta attraversando il settore assicurativo che, oltre a registrare una riduzione dei margini, fa segnare anche un calo dei ricavi cui si aggiungono sempre più importanti fenomeni di concentrazione sia a livello di compagnia sia a livello di agenzie.

ELEMENTI POSITIVI E CRITICITÀ

Ma quali sono i punti di forza e quelli di debolezza nel rapporto intermediario/compagnia?

Partiamo dai punti di forza. Orgoglio, senso di appartenenza e fiducia nel proporre a un cliente la propria compagnia sottolineano anche quest'anno un forte attaccamento alla compagnia di appartenenza, il che si riflette in una dichiarazione di fedeltà piuttosto elevata in assoluto, ma soprattutto se comparata ad altre figure professionali, come quella, per esempio, dei consulenti finanziari.

Qualità della formazione, ampiezza dei prodotti e sistemi di pagamento messi a disposizione dei clienti sembrano altri punti di forza nella relazione agente/subagente e compagnia. Anche dal punto di vista operativo, tempi di gestione dei sinistri e facilità di utilizzo degli applicativi (preventivi, emissione delle polizze,

apertura e gestione del sinistro), le reti paiono mediamente soddisfatte da quanto offerto dalla compagnia. Le maggiori criticità, ovvero gli aspetti su cui converrebbe investire per migliorare la relazione si confermano alcuni fattori intangibili, quali la capacità di far sentire l'agente al centro dell'attenzione della compagnia (impegno e attenzione alla rete): elemento che trova nella comunicazione top-down, nelle convention e in genere in tutte quelle occasioni di contatto tra chi governa la compagnia e la rete sul territorio la sua massima espressione. Agenti e subagenti chiedono a gran voce maggior competitività delle tariffe, soprattutto del ramo auto, e un maggior supporto nell'organizzazione dell'agenzia e nella gestione della rete secondaria: pensiamo ai contributi erogati all'agente e che questi versa al subagente per i costi locativi, gestionali, oppure quelli per l'insegna. I contributi erogati dalla compagnia all'agente e, da questi, al subagente, l'utilizzo del web al posto della carta, il supporto nelle procedure di assunzione, la facilità di utilizzo degli applicativi in generale e i tempi di gestione dei sinistri diventano sempre più importanti.

GLI STILI DI GIOCO: ATTACCANTI GIOVANI E ISTRUITI

In questo conteso c'è una grande differenza anche nell'approccio al proprio lavoro. La ricerca ha evidenziato tre stili molto differenti in cui ha raggruppato gli intermediari, dividendoli sostanzialmente in parti uguali, in *Attaccanti*, *Centrocampisti* e *Difensori*.

Se presso gli agenti abbiamo delle conferme rispetto alla edizione precedente, con gli attaccanti che rappresentano il 34% del campione, presso i subagenti questi diminuiscono in modo evidente passando dal 37% al 28%. Gli attaccanti sono agenti e subagenti più proattivi e intraprendenti: vanno più spesso dai clienti; si sentono più imprenditori; molti hanno fatto la *gavetta*, avendo un'esperienza pregressa come subagente; utilizzano in misura maggiore i *device* digitali e i social network sia per lavoro (LinkedIn) sia per uso personale. Questi hanno mediamente un portafoglio medio-alto e più diversificato tra danni e vita; sono mediamente più giovani e istruiti; considerano l'andamento della propria agenzia in una prospettiva più ottimistica in termini di ricavi e utili; pensano che nel futuro il settore si focalizzerà sui mercati ad alta marginalità, su business diversi dell'auto; sono più sensibili all'ingres-

IL BISOGNO DI CONTATTO COSTANTE

Anche la terza edizione di Insurance Agent Monitor mette in evidenza l'importanza di maggior investimenti in comunicazione, sia intesa come pubblicità classica sui media tradizionali, sia in termini di contributi per iniziative locali, commerciali e di marketing. Questo aspetto conferma che, in un mercato di fatto guidato dall'offerta, il contributo di campagne pubblicitarie efficaci, cioè in grado di orientare concretamente la domanda sono più che apprezzate ma anche che quando non si investe, o si investe meno del passato in comunicazione, il rapporto tra la rete e la compagnia si fa più critico.

Altri aspetti piuttosto critici su cui prestare attenzione sono il supporto nelle procedure di assunzione e la digitalizzazione dell'agenzia: dall'utilizzo del web al posto della carta, alla digitalizzazione delle procedure amministrative, alle dotazioni informatiche di software e materiale per lavorare (computer, stampanti, ecc.). Anche in questo caso non si tratta di aspetti da sottovalutare, la velocità delle procedure di assunzione e la digitalizzazione dell'agenzia molto spesso significano per la rete la capacità di stare sul mercato in modo efficace: non progredire su questi aspetti implicherebbe un forte aumento dell'insoddisfazione presso la rete.

Infine, parlando di compensi economici, se si rileva una soddisfazione mediamente buona per incentivi e provvigioni, un aspetto più critico sembra essere legato ai *contest*, monetari e non (viaggi *incentive*). In altri termini, incentivi e provvigioni sono necessari ma da soli non bastano a rendere una rete soddisfatta, se non sono accompagnati da un contatto costante e da logiche di coinvolgimento diretto e personale.

so di nuovi player non convenzionali (utilities, telco e Google, soprattutto) e credono nella digitalizzazione per recuperare efficienza in agenzia.

CENTROCAMPISTI, GESTIONE E VISIONE

Il 33% degli agenti rientra nella categoria dei centrocampisti, cioè bravi gestori di clienti attuali ma anche in grado di acquisirne di nuovi. Crescono in misura sorprendente in questo segmento i subagenti (passando dal 32% al 48%), che paiono paradossalmente più

allineati degli agenti. Ciò pare il frutto di una politica di maggior attenzione verso le reti secondarie attuata dalle compagnie assicurative più illuminate. I centrocampisti hanno in media un'anzianità superiore, sono più fedeli alla compagnia e hanno mediamente più esperienza nella vendita. Pur essendo generalmente più anziani degli attaccanti e con un livello di istruzione media, sono comunque sufficientemente digitalizzati. Gestiscono agenzie con ricavi stabili e sono più convinti della necessità di ridisegnare i processi gestionali dell'agenzia per aumentare il tempo a disposizione dell'attività commerciale. Sono però più pessimisti e convinti che si assisterà a un'ulteriore riduzione del numero di agenti e agenzie, anche perché aggregatori e compagnie dirette acquisiranno maggiori quote di mercato. I centrocampisti si sentono più manager e rappresentano spesso la capacità di scaricare a terra la strategia e la *vision* della compagnia.

NON ESISTE UNA FORMAZIONE IDEALE

La terza e ultima categoria è rappresentata dalla quota del 32% di difensori (presso gli agenti, nella seconda edizione era il 33%) e del 24% presso i subagenti (era il 31% l'anno prima). Questa tipologia di professionisti rappresenta un buon gestore dei clienti già acquisiti ma poco proattivo e poco incline a uscire dalla propria *zona di comfort* (ricevono i clienti in agenzia). Si percepiscono più come consulenti autonomi; hanno un portafoglio esiguo rispetto alle altre due categorie e più sbilanciato nel ramo auto e dichiarano ricavi in diminuzione. Hanno però una visione idilliaca della realtà futura, ritenendo che l'integrazione delle attività delle agenzie con i canali virtuali vedrà al centro l'agente cui sarà canalizzata la clientela. Infine, i difensori non temono il digitale, anche perché lo conoscono meno delle altre due categorie.



Rispetto alla seconda edizione dello studio, la terza ha evidenziato un aumento dei centrocampisti rispetto ad attaccanti e difensori, soprattutto tra i subagenti (+16%) ma anche tra gli agenti (+1%).

Un dato interessante che emerge ogni anno dalla ricerca è che non esiste una *formazione ideale*. Ogni compagnia si caratterizza per una differente composizione della propria squadra di agenti e subagenti. Ci sono compagnie di successo basate su formazioni prevalentemente in difesa e altre altrettanto di successo più sbilanciate in attacco.

La differenza nella cultura e nel tipo di formazione la fa sicuramente il Dna e il posizionamento della compagnia ma anche quello dei suoi clienti; non va comunque sottovalutato il rischio di avere agenti appartenenti a una sola delle tre tipologie. Una squadra vincente dovrebbe avere, magari all'interno della stessa agenzia, un buon mix di attaccanti, centrocampisti e difensori. La ricerca ha altresì evidenziato che nell'ambito dello stesso gruppo assicurativo, frutto di incorporazioni e fusioni tra altre realtà, possono esistere tipologie di agenti e subagenti con diverse culture in quanto, e non solo, provenienti da realtà diverse: in questo caso la sfida per chi guida la compagnia è quella di cercare di governare le diverse componenti, amalgamando in un'unica realtà ma anche salvaguardando le specificità.

NON RALLENTARE SUL DIGITALE

Il senso ultimo della ricerca è riattivare l'attenzione delle compagnie: l'ascolto della rete, oltre che dei propri clienti, è condizione fondamentale per il successo. Il lavoro fatto nell'ultimo anno, soprattutto nell'area digitale, sembra aver dato i primi frutti ma molto deve essere ancora fatto e un rallentamento della velocità in questo campo avrebbe effetti molto negativi. Agenti e subagenti premiano la capacità di investire nel *digitale amico*, quello pensato per semplificare il lavoro della rete, che non si sovrappone (come purtroppo accade molto spesso) alle vecchie procedure analogiche ma le sostituisce, liberando tempo per attività più profittevoli, come la formazione, lo sviluppo e l'incontro con i clienti per attività di new business. ●

(*) *Finer nasce con un'importante dote costituita da alcune ricerche storiche: PF monitor, Private banker monitor, Bank manager monitor e Insurance agent monitor, tutte ideate da Nicola Ronchetti.*