

# VERSO UN NUOVO MODELLO RELAZIONALE

di ANTONIO ORLANDO – partner e\*finance consulting Reply, Insurance Practice – ant.orlando@reply.it  
 MATTEO VERGANI – associate partner e\*finance consulting Reply, Insurance Practice – m.vergani@reply.it  
 e STEFANO POZZETTI – senior manager e\*finance consulting Reply, Insurance Practice – s.pozzetti@reply.it

L'EVOLUZIONE DELLE MODALITÀ DI RELAZIONE, IL POTENZIAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI E L'INNOVAZIONE NELL'APPROCCIO AL CAMBIAMENTO SONO ALLA BASE DI UNA RINNOVATA PARTNERSHIP FRA COMPAGNIE E CANALE AGENZIALE



Analizzando le dinamiche distributive degli ultimi dieci anni, compreso l'ultimo di straordinaria eccezionalità, si osserva una progressiva evoluzione del posizionamento del canale agenziale, caratterizzata da una contrazione della raccolta *auto* (effetto dell'inasprimento competitivo) bilanciata da una focalizzazione sempre più marcata su comparti di business (danni non auto e vita) in cui consulenza e vicinanza al cliente sono chiari fattori critici di successo.

Questa transizione, da approccio *auto-centrico* al presidio di aree di rischio e bisogno sempre più specialistiche, rappresenta una sfida centrale per il futuro del canale stesso. Ma non l'unica. Sono numerose infatti le complessità operative, organizzative e manageriali che gli agenti stanno affrontando. Si pensi in particolare a:

- l'evoluzione regolamentare sempre più impattante sulle logiche commerciali e organizzative di agenzia;

- l'innovazione tecnologica che apre, fra gli altri, a nuovi modelli relazionali digitali remoti (ad esempio intermediazione a distanza) e che richiede un deciso intervento su skill e processi operativi di agenzia;
- lo sviluppo continuo di nuove linee di offerta (es. ecosistemi salute/mobilità, classi di rischio emergenti come cyber o edilizia ecosostenibile);
- la gestione ordinaria e straordinaria intrinseca nella natura imprenditoriale di agenzia (es. collaborazioni professionali, aggiornamento professionale delle risorse, presidio amministrativo, sostenibilità economica...), complicata essa stessa dalle nuove condizioni di eccezionalità dell'attuale contesto.

## PERCHÉ ALCUNE INIZIATIVE NON FUNZIONANO

Negli ultimi anni (e in particolare nello scorso triennio) le compagnie hanno lanciato e sviluppato numerose ini-

ziative di *potenziamento* e sostegno alle sfide del canale. La matrice di origine di tali progettualità si è prevalentemente sviluppata lungo tre vettori: innovazione normativa, capitalizzazione di nuove opportunità offerte dalla tecnologia, ripensamento delle logiche di offerta e servizio per cliente/ intermediario.

L'importante impegno profuso dagli operatori verso il consolidamento delle logiche di partnership *compagnia – agenzia* non sempre è stato però ripagato da risultati allineati con gli obiettivi preconfigurati. Questo prevalentemente a causa di una progettazione con un taglio troppo *direzionale* (e che in qualche caso ha scontato una limitata applicabilità sul contesto specifico e variegato delle singole realtà agenziali) e per un presidio parziale dell'*ultimo miglio*, ovvero del percorso finale di supporto al cambiamento in rete.

Non per questo il consolidamento della partnership compagnia-agenzie può e deve subire rallentamenti o ripensamenti. Anzi, è necessario imprimere una nuova accelerazione che preveda un cambio di passo fondato su tre elementi costituenti:

1. semplificazione delle logiche e dei modelli di interazione quotidiana e ad alta frequenza;
2. potenziamento di offerta e logiche di servizio da parte della compagnia (bisogni "estesi" dell'agente imprenditore);
3. rivisitazione dell'approccio verso il change management.

## EVOLUZIONE DEL MODELLO DI INTERAZIONE CENTRO-RETE

Il primo passo riguarda dunque la semplificazione del modello di servizio a supporto dell'operatività corrente, sviluppando approcci operativi *frictionless* da e verso la compagnia per richieste di natura informativa, dispositiva e autorizzativa. Questo mediante interventi combinati e sinergici relativi prevalentemente a:

- ottimizzazione dei canali di accesso e risposta grazie a: i) transizione da canali de-strutturati (es. e-mail) verso canali tracciati e integrati in workflow; ii) evoluzione del canale telefonico da punto di accesso di semplice prima *accoglienza* verso logiche di servizio segmentato (es. accessi dedicati per casistiche specifiche, *call back*, ...) e di risoluzione (es. Ivrr conversazionali per casistiche deterministiche ad alta frequenza);
- condivisione dei livelli di servizio attesi (es. tempi di risposta) e delle regole *comportamentali* a supporto (es. *fast track* casistiche urgenti) per certificare le performance di compagnia e gestire le aspettative dei clienti;
- specializzazione dei ruoli solutivi di compagnia per la focalizzazione delle risorse e l'attivazione di percorsi di accesso diretto verso le competenze più adeguate;
- ripensamento di regole e meccanismi operativi per

la gestione delle autorizzazioni, ottimizzando il *trade-off* fra benefici e costi dei controlli, e facendo leva sulle potenzialità offerte dalla *smart automation*.

## SVILUPPO DI SERVIZI PER L'AGENTE "IMPRENDITORE"

L'offerta di servizi di compagnia può *aprirsi* anche a nuovi ambiti di intervento volti a supportare l'agente nella gestione dell'agenzia – azienda. Il modello potrebbe prevedere la replica delle logiche di *ecosistema* attraverso un *marketplace* di servizi a valore (sviluppato e arricchito in partnership anche con realtà locali). A titolo esemplificativo, potrebbero essere compresi:

- servizi specifici per la gestione dell'attività di impresa (es. *real estate* e *facility management*, gestione contabilità e fiscalità, gestione personale, consulenza organizzativa...);
- servizi a supporto del *digital workplace* di agenzia (es. presidio rischi cyber);
- sviluppo di servizi convenzionati (con ruolo di *centrale acquisiti* da parte della compagnia) per l'agente e i suoi collaboratori, quali ad esempio: *digital marketing* locali, formazione *ad hoc*, passaggio generazionale.

Un ruolo di servizio nuovo per le compagnie, attivabile anche attraverso meccanismi di rewarding virtuoso e collaborativi, quali ad esempio l'assegnazione di *crediti* di compagnia, da utilizzare nel marketplace, verso i partner più meritevoli.

## INNOVAZIONE IN SUPPORTO AL CHANGE MANAGEMENT

La velocità delle dinamiche di trasformazione in atto, peraltro attese in accelerazione, impone infine una riflessione in merito alle modalità con cui le compagnie accompagnano e favoriscono i percorsi di cambiamento in rete. I nuovi modelli di *change management* e *adoption* dovranno infatti essere progettati e realizzati secondo tre principi chiave:

- integrazione delle diverse leve disponibili (es. comunicazione, formazione, assistenza) in percorsi progressivi e coerenti, capaci di guidare l'intermediario attraverso un approccio e che lo accompagni da una prima fase di conoscenza e comprensione delle novità fino a uno stato di piena consapevolezza e padronanza delle potenzialità delle nuove soluzioni introdotte;
- profilazione, con la creazione di percorsi di cambiamento tarati sulle diverse e specifiche realtà agenziali e differenziati in funzione dell'effettiva magnitudo attesa del cambiamento;
- innovazione, attraverso utilizzo di nuovi strumenti di partecipazione e comunicazione sviluppati su logiche di *social engagement* e formazione contestuale (es. direttamente durante l'utilizzo di nuovi applicativi).