

# Rispondere ai bisogni Vita, Risparmio e Previdenza del consumatore post COVID-19

#bancassicurazione2020 – Sessione Parallela 1 (Vita, Risparmio e Previdenza)

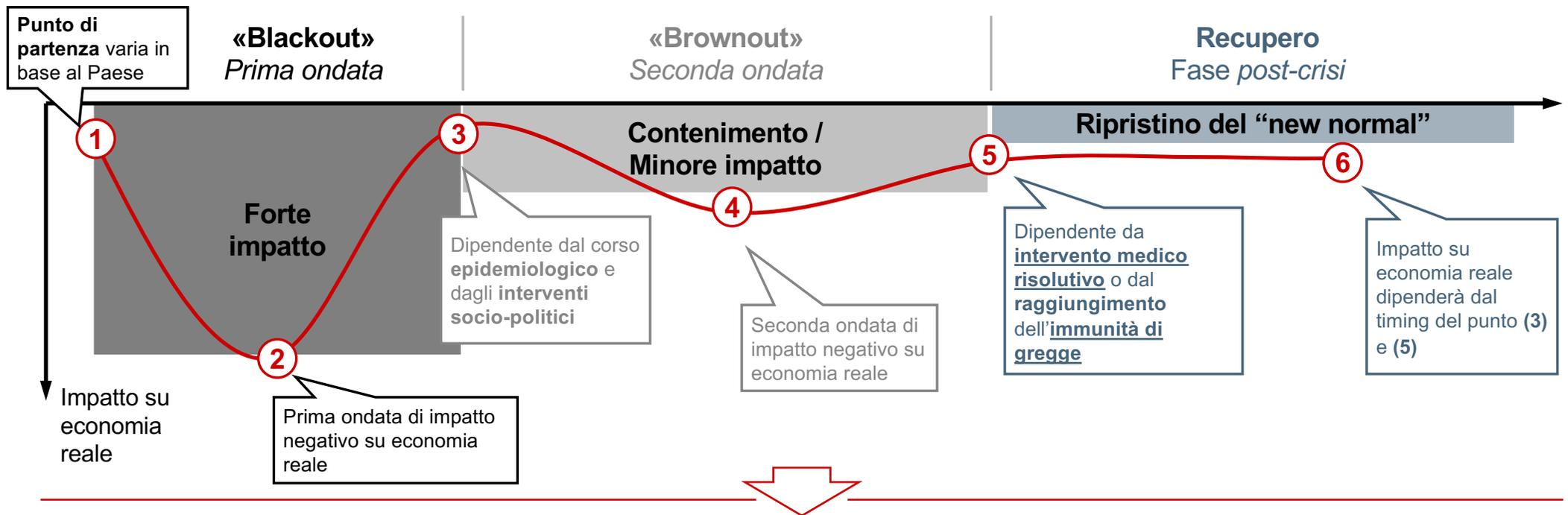
24 Settembre 2020

---

**BAIN & COMPANY** 

# COVID-19 sta creando un'instabilità senza precedenti: gli impatti variano tra Paesi ma la velocità del cambiamento, il ruolo dei governi e la volatilità aumenteranno ovunque

Gli impatti variano in base alle misure di restrizione intraprese e relative tempistiche, rendendo non significativi tutti i «reforecast»



**1** Maggiore velocità di **cambiamento** e di «rottura»

**2** Maggiore intervento del **Governo** nell'economia

**3** Maggiore **volatilità** ed **incertezza** – molteplici scenari possibili

# La risposta alla crisi del COVID-19 richiede 3 fasi: digitalizzazione e innovazione offerta sono fattori chiave per accelerare il recupero e prepararsi per il nuovo mondo

**‘Proteggere’  
e garantire **continuità****



**‘Accelerare’  
attraverso il **recupero****



**‘Riorganizzarsi’  
per il nuovo mondo**



**Sfide  
chiave**

**Come assicurare la sicurezza delle persone e proteggere il business? Come gestire le innumerevoli sfide operative per un periodo incerto?**

**Come mobilitare rapidamente le persone, ristabilire la rilevanza del cliente e riattivare le supply chain?**

**Come evolvere il settore e come adattare la value proposition, le capacità e le modalità di lavoro?**

**Azioni  
chiave**

**Primo passo: proteggere le persone**

Definire le **azioni** per la **business continuity** (e.g. war room)

Adattare il **modello operativo**

**Proteggere i clienti**

**Comunicare in maniera adeguata**

Analizzare **stress-scenarios** per valutare gli impatti (es. previsione domanda per geogr./canale/segmento)

**Accelerare la digitalizzazione della base clienti**

**Velocizzare il processo decisionale** relativamente agli investimenti

**Ridurre tatticamente i costi**

Rivedere e adattare la **strategia cliente** e la **value proposition**

**Evolgere strutturalmente il modello di distribuzione digitale**

**Incorporare nuovi modi di lavorare**

**Ridurre strutturalmente i costi**

**Ricerca di opportunità M&A**

**Allinearsi proattivamente con le Autorità / Regolatore**

**Implementare azioni e strategie ESG e finalizzate a «fare la cosa giusta»**

# La pandemia sta generando impatti sulla vita quotidiana e definirà un «New Normal» nella modalità di interazione tra Clienti e Compagnie di Assicurazione

## Digitalizzazione dei clienti per necessità e maggiore consapevolezza del rischio ...



**Accelerazione dell'utilizzo quotidiano dei canali remoti / digitali** (es. per la spesa, interazioni sociali, ...)



**Adozione di canali digitali da parte di segmenti finora riluttanti**, spinti anche dalla necessità di lavorare / acquistare da casa



**Maggiore consapevolezza e percezione del rischio** da parte di clienti e aziende

## ...rappresenta una "Call to action" anche per le compagnie assicurative



### Canali di interazione

- Introdurre o rinforzare la **presenza e-commerce** ed **incrementare le interazioni digitali**
- **Digitalizzare i processi** (sia front sia back) **dei canali fisici** (es. supporto da remoto, consentire i pagamenti da remoto per i clienti, aggiornamento delle polizze da remoto, ecc.)
- Rafforzare la **capacità** e le **operations del Contact Center**
- Promuovere le **interazioni tra canali fisici e remoti**



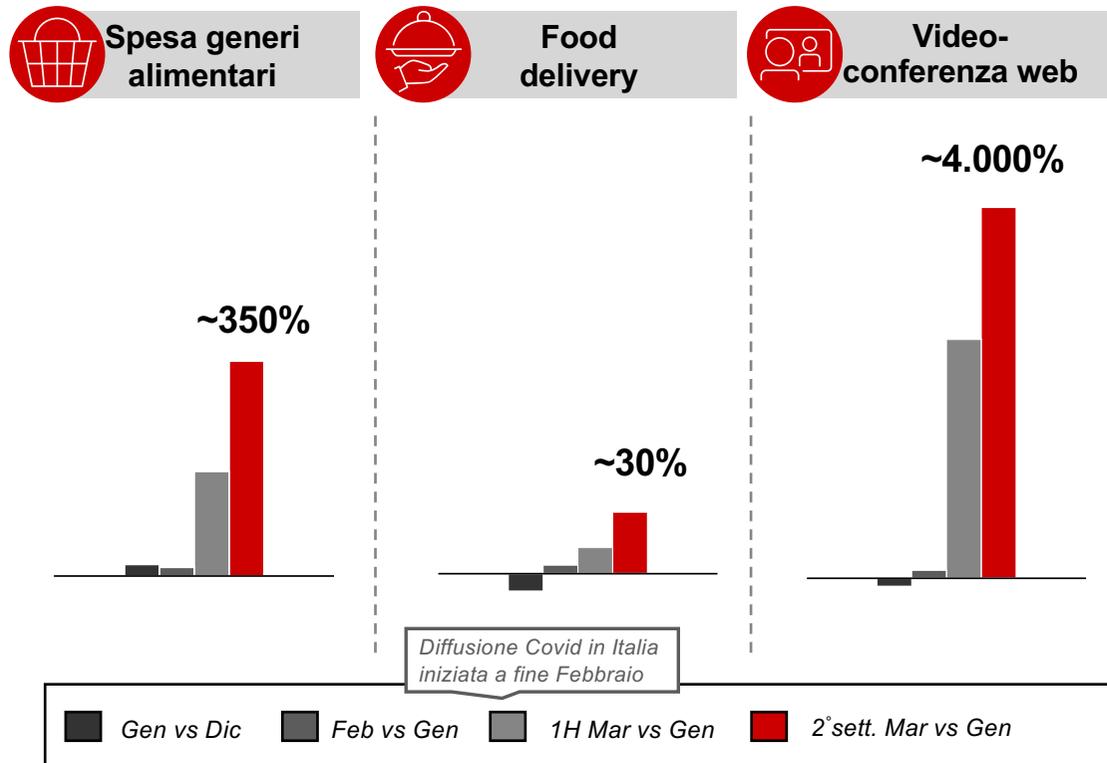
### Modello di offerta

- Rafforzare la **value proposition** con prodotti che proteggono i clienti anche in **situazioni di emergenza** (es. prodotti Vita e Salute senza esclusione per epidemie, supporto per la continuità aziendale, ecc.)
- Rivedere i **termini e le condizioni** per **evitare "sorprese"** in caso di emergenza / epidemie (es. esclusioni, ecc.)
- Introdurre **ecosistemi di servizi abilitati digitalmente** per assistere i clienti da remoto e 24/7, anche nei periodi di blocco

# Il COVID-19 ha accelerato l'adozione digitale in settori specifici, soprattutto durante il lockdown; le Compagnie dovranno far fronte ad impatti di breve e medio termine

## CANALI DI INTERAZIONE

### Crescita traffico web (desktop+mobile) 1Q'20 per settore – Italia



La popolazione, inclusi i segmenti 'tradizionali', ha **cambiato per necessità le proprie abitudini e aumentato rapidamente l'utilizzo di canali digitali** per beni essenziali (spesa, consegna cibo a domicilio, lavoro da casa/ video-conferenza)

Anche il business **assicurativo** dovrà reagire velocemente:

#### Impatti di breve termine

Timing: già in corso

- Permettendo ai clienti di pagare, rinnovare, modificare le polizze e di aprire sinistri online, **digitalizzando rapidamente operation di front e back-office**
- Supportando da remoto le **reti fisiche** (es. interazioni video con clienti...) e **dando accesso ai clienti ad attività in self service**

#### Impatti di medio termine

Timing: prossimi mesi - 1 anno

- **Digitalizzando radicalmente i «customer episode»** (allineando di conseguenza il modello operativo) ed offrendo **un'esperienza multi-canale evoluta**
- **Sfruttando gli «advanced analytics»** per offrire la **giusta esperienza / canale** al giusto cliente nel giusto episode
- **Automatizzando il modello operativo** per ridurre i costi

Note: Spesa di generi alimentari considera Carrefour, Esselunga, Coop; Food delivery considera JustEat, Deliveroo, Glovo; Video-conferenza web considera Zoom, Google Hangout, Lync, Gotomeeting  
Fonte: SimilarWeb

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Gli impatti di medio termine renderanno importante un nuovo approccio per la gestione dei clienti assicurativi, basato su «Engagement & Affiliation»



## CANALI DI INTERAZIONE

Customer engagement 'tradizionale'...

### TRUST & PERSONAL CONTACT



### Agenti, Broker, Filiali

come canali primari per costruire un relazione basata sul brand e sulla fiducia personale

...e nuovo approccio per il customer engagement

### ENGAGEMENT & AFFILIATION



I clienti si aspettano forte **digital engagement** e **personalizzazione delle esperienze** sia nell'**interazione con la Compagnia che con il canale fisico**

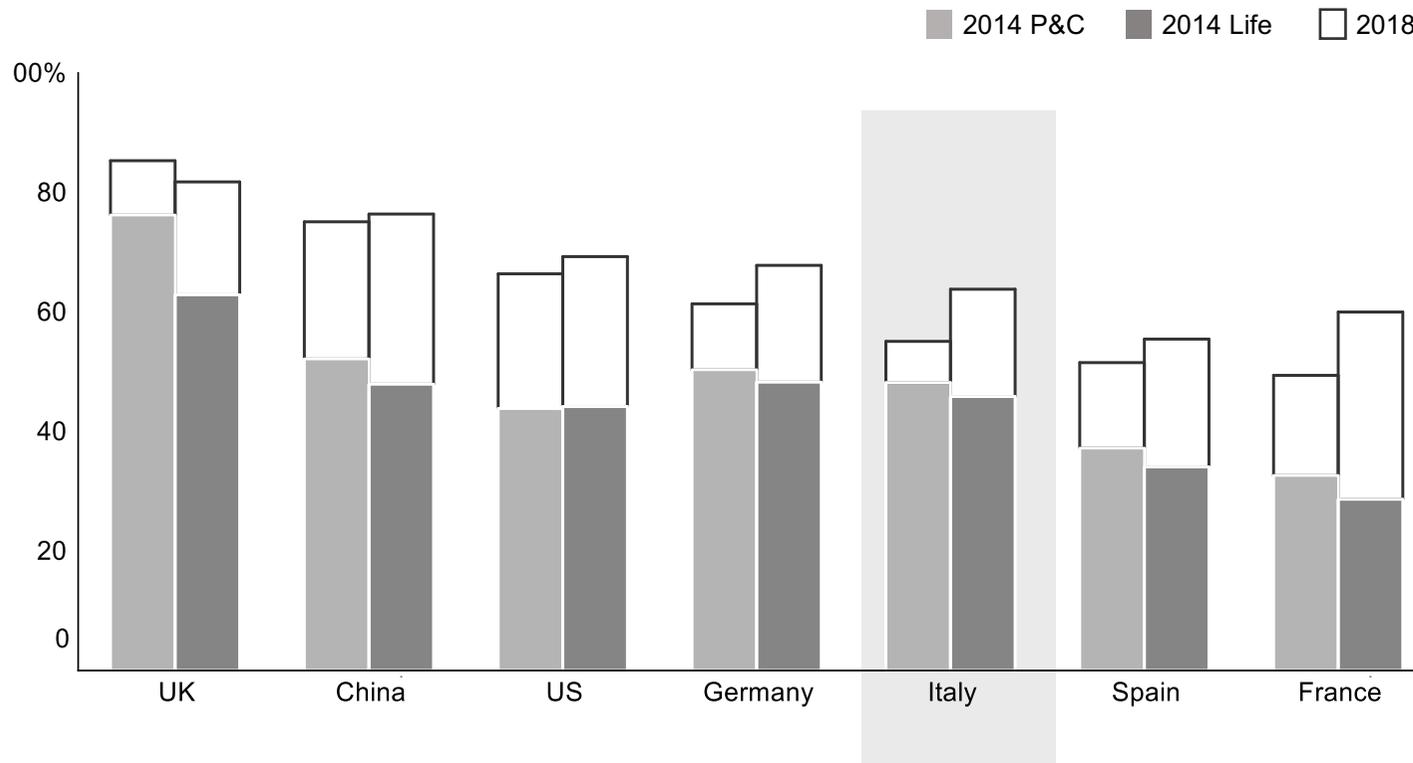
# I clienti attivi digitalmente sono ormai in media oltre il 60% e cresceranno ulteriormente con la spinta dovuta dall'emergenza COVID-19



## CANALI DI INTERAZIONE

## / DANNI E VITA

### Incidenza dei clienti attivi digitalmente (%)



### Insights su impatti COVID

- **Vita:** complessiva stabilità dei flussi di AuM entranti in Italia (solo ca. -5% Marzo vs. Febr.), canalizzati principalmente attraverso agenzie/brokers nonostante le misure di distanziamento sociale, grazie a strumenti da remoto
- **Danni:** utilizzo crescente di siti aggregatori
  - Es. indicatori chiave di un aggregatore prima dell'emergenza COVID vs. settimane di lockdown:



TEMPO DI NAVIGAZIONE SUL SITO



ACQUISTI SUL SITO

Note: Rispondenti che hanno utilizzato un browser or un app su smartphone, tablet, desktop o laptop negli ultimi 12 mesi; inclusi i soli mercati analizzati sia nel 2014 sia nel 2018  
Fonte: Bain/Research Now Insurance NPS survey, 2018; Sole 24Ore (26 Marzo 2020); Assinews

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Nel Vita l'interazione tradizionale offline (es. filiali/ agenti/ promotori) è ancora chiave, ma fortemente supportata da canali digitali lungo l'intera customer journey

Preferenze in termini di utilizzo canali per macro step della journey (% , 2019)

Top 2 canali

Canale		Ricerca	Consulenza	Acquisto	Rinnovo	Pagamento	Gestione	Sinistri
Offline	Di persona (filiale/agente) 	50-55%	65-70%	60-65%	65-70%	55-60%	50-55%	30-35%
	Telefono 	20-25%	25-30%	20-25%	15-20%	15-20%	30-35%	30-35%
Digitale	Desktop / Laptop 	25-30%	5-10%	10-15%	10-15%	15-20%	15-20%	20-25%
	Mobile (incl. chatbot) 	20-25%	10-15%	15-20%	10-15%	20-25%	20-25%	30-35%
	E-Mail 	10-15%	10-15%	10-15%	5-10%	10-15%	10-15%	15-20%
	Voice Assistant 	5-10%	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%	10-15%

Note: Multiple responses were possible from each respondent; 'Other channels' category excluded from analysis; **Desktop/ Laptop** - Browser/ internet/ app on a desktop or laptop; **Mobile** - Browser/ internet/ app on a smartphone or tablet  
 Fonte: Bain/Research Now Insurance NPS survey 2019

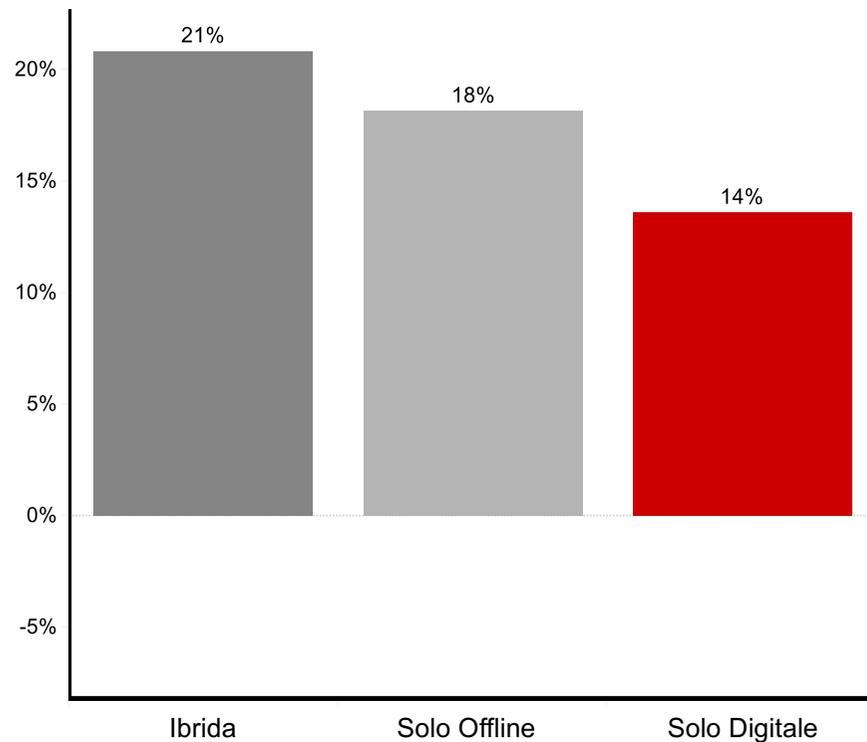
Nel Danni l'interazione «ibrida» (fisica + digitale) genera esperienze cliente superiori, mentre nel Vita i clienti devono ancora acquisire dimestichezza con i tool digitali



## CANALI DI INTERAZIONE

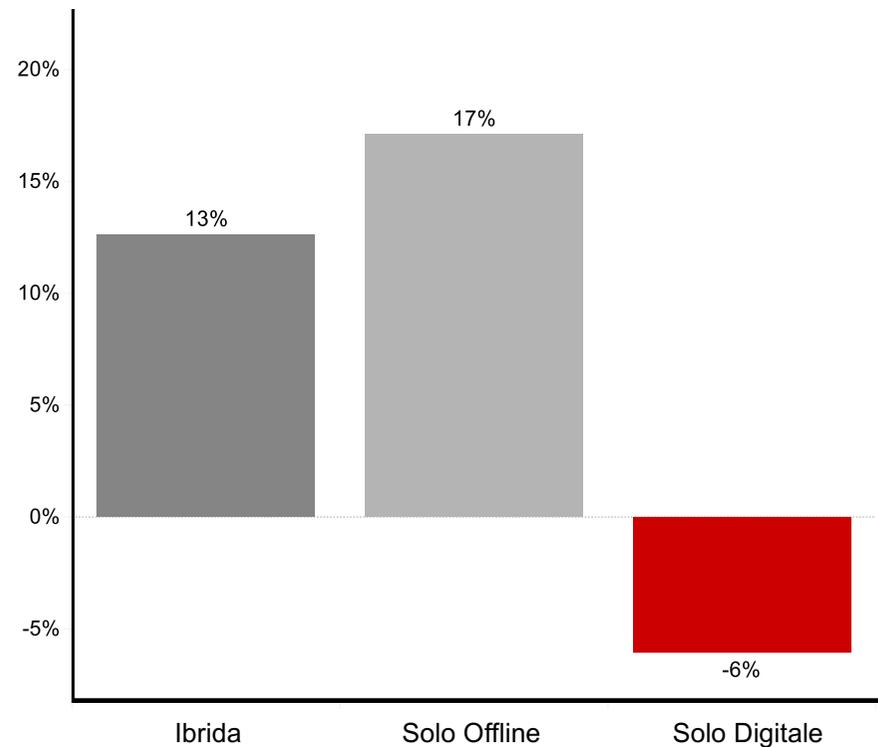
### P&C

NPS per tipo di canale usato per ricerca e interazione (2019)



### Life

NPS per tipo di canale usato per ricerca e interazione (2019)



Fonte: Bain/Research Now NPS survey, 2018

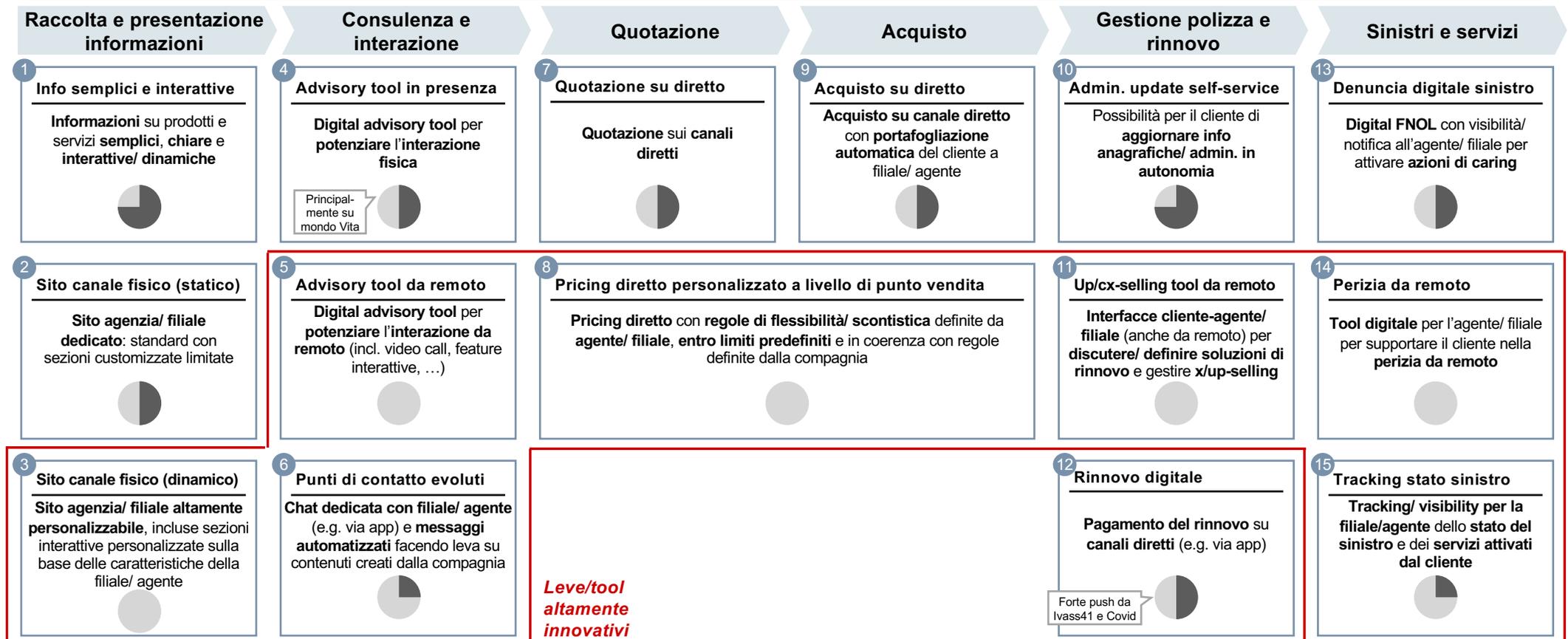
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Diverse leve e tool digitali possono essere attivati lungo la customer journey, dove una collaborazione virtuosa coi canali fisici è chiave per massimizzare l'adozione

## Customer e Intermediary journey: leve di digitalizzazione

● Scarsamente adottate sul mercato

● Ampiamente adottate sul mercato



Fonte: casi Bain; player anonimizzati

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Il COVID-19 sta portando anche un cambiamento nella percezione del rischio; ciò richiede un miglioramento della «value proposition» in ottica cliente centrica



## MODELLO DI OFFERTA

### Cambiamenti nella percezione e sensibilità al rischio...



- **Maggiore consapevolezza/sensibilità al rischio** sia da parte dei consumatori che delle imprese (ad esempio su previdenza, welfare, e salute), che indurrà le persone a ricercare **maggiori livelli di protezione tramite prodotti assicurativi**



- **Maggiore attenzione dei consumatori alla trasparenza e alle condizioni dei prodotti assicurativi** (ad esempio: garanzie coperte, esclusioni, commissioni/costi, ecc.)



- **Incertezza** rispetto al **periodo di emergenza** implica che i **clienti richiedano un supporto 24/7**, spingendo così l'evoluzione della tradizionale relazione tra assicurazione e cliente

### ...richiedono un'evoluzione della «value proposition»

- **Rafforzare e semplificare la «value proposition»** (inclusi i normativi) anche con prodotti che proteggono i clienti anche in situazioni di emergenza:
  - **Retail: prodotti Life & Health** con condizioni trasparenti (es. chiarezza su costi/commissioni, no esclusioni in caso di epidemie, ecc.)
  - **Commercial Lines: supporto per la «business continuity»** (es. indennità in caso di chiusura forzata imposta dal governo)
- Introduzione di **ecosistemi di servizi abilitati dal digitale** a supporto del cliente **24/7**

Le implicazioni per le assicurazioni variano per linea di business/paese e sono soggette ad un elevato livello di incertezza in funzione dell'evoluzione della pandemia



## MODELLO DI OFFERTA

### Risparmio e Previdenza

### Protezione

#### Sfide significative? Nuove opportunità?

#### Resilienza equilibrata

**Rischio assicurabile e volumi top line**

Focus prossima pagina

- ↗ **Crescente attenzione e volontà di coprire** gap di **protezione** (sicurezza dei risparmi, capitale per la pensione, ecc.) a fronte di future incertezze
- ❓ **Minore capacità di risparmio** dovuta alla crisi che porta alla **riduzione** di AuM
- ↘ **Tassi bassi** che mettono **pressione sui rendimenti** e rendono **complessa la strutturazione** di **prodotti attrattivi**

- ↗ Maggiore **consapevolezza dei rischi** rispetto a temi di **Protezione**
- ↗ Coperture Protezione (es. LTC) sempre più considerate come **«must-have»**, con probabile aumento dei premi
- ❓ **Aumento** tasso di rotazione clienti

**Prezzi**

- **Commissioni previste stabili** nel complesso, con potenziale leggera riduzione per **incoraggiare i clienti ad investire** (es. Unit/Index Linked)

- ↘ Pressione competitiva da **compagnie native digitali** in crescita durante la crisi
- ❓ **Interventi imposti dal governo** su pricing & coperture
- ↗ **Possibile aumento del premio medio** dovuto a **livello copertura più ampio richiesto dai clienti**

**Sinistri e profittabilità**

- ↘ **Pressione sulla bottom line** dovuta alla **volatilità dei mercati finanziari**, con il rischio di attivare le garanzie di copertura del capitale

- ↘ **Crescente attenzione** alla protezione, maggiori volumi e più ampie coperture impattanti sul **costo dei sinistri**
- ↘ **Potenziale aumento di frodi** causato dalla recessione

# Rischi e opportunità per ciascuna area prodotto saranno da tenere in considerazione nel ridefinire il modello di offerta Vita

## MODELLO DI OFFERTA

Vita



### Consapevolezza dei rischi

- I consumatori diventano **generalmente più avversi al rischio**, preferendo opzioni di **protezione del capitale** rispetto a investimenti a medio-alto rischio
- Possibili «**top-up**» su **prodotti tradizionali** (gestioni separate) per proteggere il capitale, con la **sfida per le assicurazioni** di dover gestire una **domanda di prodotti ad elevato assorbimento di capitale**

### Aree prodotto

Gestioni separate
Unit Linked
Piani pensionistici integrativi
Protezione

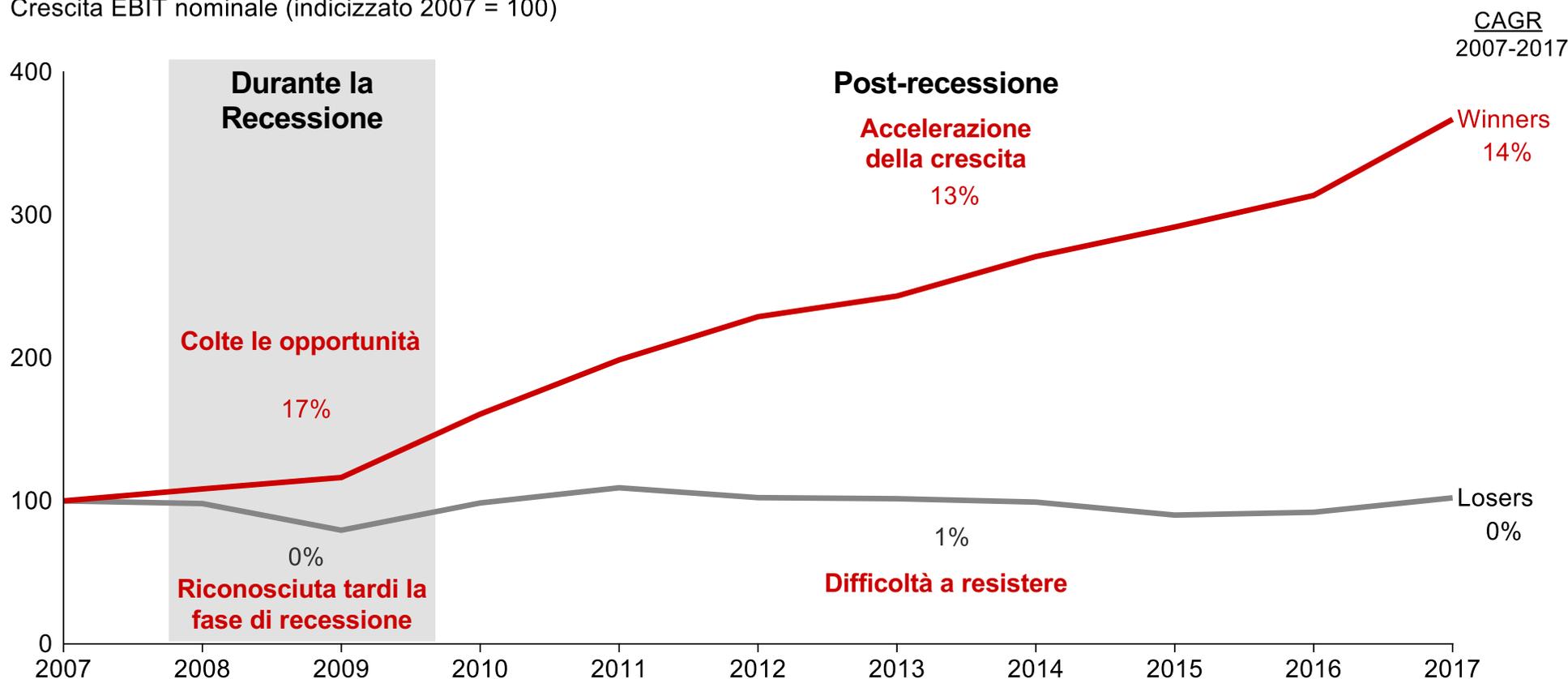
### Rischi e opportunità nel post crisi Covid-19

	Faster-recovery	Slow-recovery
Gestioni separate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incremento AuM</b> in coerenza con aumento della <b>sensibilità verso temi di protezione dei risparmi</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Decremento AuM</b>: spesa in polizze non obbligatorie è trasferita a consumi (possibile smobilizzazione di capitali)</li> </ul>
Unit Linked	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Decremento AuM</b> guidato da <b>incertezze legate ai mercati dei capitali</b> (inclusa chiusura anticipata di contratti in essere)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sensibile decremento delle AuM</b> guidato dalla <b>necessità di liquidità</b> delle persone</li> </ul>
Piani pensionistici integrativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incremento AuM</b> in coerenza con aumento della <b>sensibilità verso temi di protezione/ investimento del risparmio</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Decremento AuM</b>: spesa in polizze non obbligatorie è trasferita a consumi (possibile smobilizzazione di capitali)</li> </ul>
Protezione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incremento raccolta TCM/ LTC</b> legato a maggiore <b>sensibilità verso temi di protezione, salute e sostenibilità dello stile di vita</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Decremento AuM</b>: spesa in polizze non obbligatorie è trasferita a consumi (possibile smobilizzazione di capitali)</li> </ul>

# È possibile vincere anche in fase di recessione: ricerche Bain mostrano una netta divergenza tra «Winner» e «Loser» (es. precedente crisi finanziaria globale)

/TUTTI I SETTORI/GLOBALE

Crescita EBIT nominale (indicizzato 2007 = 100)



Note: Analisi globale di 3,865 compagnie con Winners n=416 e Losers n=3,449. I Winners sono definiti come società la cui crescita di fatturato, EBIT and TSR è superiore a 2x la crescita media del settore/paese nel periodo di 10 anni (2007-17); CAGR calcolati per periodo 2007-10, & 2010-17; \*Esclusa Samsung Electronics Co. dal grafico a causa di crescita smisurata dal 2016 al 2017 da attività di M&A più elevate del solito  
Fonte: Capital IQ; Bain Sustained Value Creators analysis

