

LE STRATEGIE COMMERCIALI CHE CAMBIANO LE RETI DI VENDITA

INSURANCE REVIEW HA ORGANIZZATO UN CONFRONTO CON I RESPONSABILI DELLE AREE MARKETING E DISTRIBUZIONE DI ALCUNE TRA LE PRINCIPALI COMPAGNIE ITALIANE. TECNOLOGIA, VALORE DEL BRAND, FORMAZIONE: ECCO COME RISPONDONO LE IMPRESE CHE STANNO FORGIANDO UN NUOVO MODELLO DISTRIBUTIVO

di FABRIZIO AURILIA

Nel rapporto tra compagnie e agenti si gioca ancora la partita del settore assicurativo in Italia. Chi era convinto che l'agenzia rappresentasse il modo di vendere polizze dello scorso secolo è stato smentito da tempo; ma aveva torto anche chi pensava (o sperava) che il modello agenziale si potesse perpetrare sempre uguale a se stesso, legato al business dell'auto e a sonnacchiosi pomeriggi ad aspettare il cliente che entra, rinnova e se ne va. Le cose cambiano, persino nel settore assicurativo.

Tutte le iniziative che le compagnie stanno realizzando, soprattutto in campo tecnologico e commerciale, fanno i conti con la controparte degli agenti, che chiedono investimenti in tecnologia ma poi li temono. Per

capire come le strategie commerciali sono state (e saranno) calate in un contesto in cui le agenzie soffrono per l'erosione dei margini, *Insurance Review* ha organizzato una tavola rotonda, moderata dal direttore **Maria Rosa Alaggio**, cui hanno partecipato i responsabili delle aree marketing, commerciale e distribuzione di **Aviva, Axa Italia, Cattolica, Reale group, Sara Assicurazioni** e **Vittoria Assicurazioni**.

Il dibattito è stato anticipato dalla presentazione dei risultati di un osservatorio condotto sulle reti di vendita, a cura di **Scs Consulting** e con la collaborazione di Insurance Connect, editore di questa testata.

Dall'osservatorio è emerso che sono tre i principali ambiti entro cui si riconoscono i bisogni del cliente assi-

curativo: l'agente deve possedere elevate competenze tecnico commerciali, poter essere facilmente raggiungibile (accessibilità) e saper personalizzare la propria offerta. Dall'altro lato però, gli intermediari mostrano un grande interesse nella fase di vendita, ma prestano minore attenzione all'affinamento delle competenze e soprattutto all'uso di nuovi applicativi digitali.

Gli investimenti delle compagnie in questi campi, però, non mancano. Ma quali sono le difficoltà e quali gli obiettivi?

Il tema dell'adozione e dell'utilizzo della tecnologia è di grande attualità non solo nel settore assicurativo: la necessità principale, è emerso, è modificare il processo di vendita ancor prima dell'uso di questo o quello strumento.

Le compagnie, che negli ultimi anni hanno proceduto per gradi, nel 2016 e 2017 hanno l'obiettivo di cogliere i frutti della trasformazione digitale e di farla assimilare a tutta la rete.

È sempre più difficile, d'altra parte, contemperare le esigenze degli intermediari e dei clienti: aspetti che sono considerati fidelizzanti dal cliente possono essere un ostacolo per le reti di vendita. Formazione, capacità tecniche, sviluppo commerciale: le strategie in questi ambiti cambieranno il profilo della distribuzione e modificheranno il campo da gioco del mercato assicurativo.





IN PRINCIPIO VENNE L'ESIGENZA

Dalla modifica del processo di vendita è partita Axa Italia, che sta coinvolgendo le proprie agenzie in un progetto di incremento dell'efficacia commerciale, partendo da un lavoro fatto su piccola scala: poche agenzie, per poi estendere la strategia all'intera rete. “Per noi era importante – esordisce **Domenico Martiello**, vice direttore generale e direttore distribuzione di Axa Italia – far emergere nella rete l'esigenza di cambiamento, ma non a partire dal nuovo strumento tecnologico messo a disposizione: l'esigenza di organizzarsi in modo diverso nella quotidianità e nei rapporti con i clienti”. In poche parole, si parte dalla proposizione commerciale e dall'ascolto dei clienti. Gli strumenti, primo tra tutti un nuovo *Crm*, per il quale è stata individuata una delle soluzioni più avanzate disponibili sul mercato, sono stati mezzi essenziali per essere più efficaci, rapidi e incisivi su larga scala: “gli agenti più dinamici – precisa Martiello – ci hanno richiesto questi strumenti, ma non prima di essere stati formati per saperli usare”.

Tuttavia, alla base di un nuovo modo di vendere devono soprattutto esserci agenzie solide, con un conto economico sostenibile e un giusto bilanciamento tra efficienza gestionale ed efficacia commerciale, in grado di sfruttare le nuove potenzialità (tecnologiche ma non solo), liberandosi anche di una parte d'incombenze amministrative che le compagnie hanno riversato sulle reti nel corso degli anni.

“Un lavoro da fare insieme”, spiega **Marco Lamola**, direttore distribuzione e marketing di Cattolica, gruppo che sta cercando di fare proprio questo: mettere l'agente nelle condizioni di lavorare nel modo più veloce e semplice possibile. “Stiamo cercando – argomenta – di semplificare e riformare la comunicazione commerciale che deve essere, in primis, utile”. Ecco perché la compagnia ha creato, ad esempio, una *dashboard* unica sui clienti che unisce il top management alle agenzie: “siamo in grado – sottolinea – di utilizzare molte informazioni sui clienti per ogni perimetro funzionale al business, dalla Regione all'agenzia, grazie a una lista che parte dai prequietanzamenti mensili, vero tesoro della nostra rete”.

LA FORMAZIONE PASSA DALL'UNIVERSITÀ

Axa Italia, in collaborazione con il **Mip**, la business school del **Politecnico di Milano**, ha appena lanciato un master dedicato agli agenti. Al centro del percorso di studi ci sono le *commercial lines*. L'obiettivo è aumentare la professionalità e le competenze degli agenti in un campo su cui Axa punta con decisione, in parallelo con l'accresciuta sensibilità al rischio delle aziende italiane. Identificazione dei rischi, pianificazione delle attività commerciali e di gestione delle risorse: su queste materie gli agenti potranno testare le proprie abilità e acquisire nuove competenze tecniche, manageriali e digitali. Il master è diretto da **Marco Giorgino**, ordinario di Finanza aziendale e risk management presso il Politecnico e vi insegnano professori dell'università e personalità della compagnia.

Il master, partito il 29 gennaio scorso, dura dieci mesi.

Anche Cattolica ha deciso di investire sullo sviluppo delle competenze tecniche, commerciali e digitali dei propri agenti. A partire dall'iniziativa dei *45 ambasciatori digitali*: cioè agenti selezionati, in collaborazione con i gruppi agenti, che stanno seguendo corsi della compagnia e che da marzo incontreranno tutti gli altri intermediari per raccontare, da un osservatorio privilegiato, il percorso di digitalizzazione che la compagnia ha intrapreso.

Nel biennio 2016-2017, in linea con il piano industriale, la compagnia di Verona ha lanciato un executive master interno per agenti professionisti, con materie che spaziano dalla gestione base del conto economico, ai rischi aziendali passando per quelli connessi all'agroalimentare e agli enti religiosi. Al termine del percorso, gli agenti potranno ottenere una *Certificazione Cattolica*. A fianco di quest'attività, infine, la compagnia ha pensato a un master dedicato ai figli di agenti: un'iniziativa che s'inserisce nel solco della storia di Cattolica che può vantare agenzie arrivate ormai alla quarta/quinta generazione.

L'attività di Crm, secondo la *vision* di Cattolica, può avere efficacia solo se tutta la struttura commerciale è fortemente orientata: "l'ispettore di zona deve essere un direttore commerciale del perimetro a lui affidato – precisa Lamola – e sapere costantemente quanti clienti si servono da quelle determinate agenzie".

L'ESPERIENZA DA FARE SUL CAMPO

Il problema dell'adozione di nuove prassi è duplice: far capire che le novità commerciali portano benefici in termini di risparmio di tempo alle agenzie e creare i presupposti per l'utilizzo metodico di sistemi complessi. **Vittoria Assicurazioni**, che opera attraverso 410 agenzie, ha avviato un'azione sul campo per la razionalizzazione e il perfezionamento dell'attività della rete. **Luciano Chillemi**, responsabile marketing e comunicazione istituzionale, racconta come il progetto preveda la visita nelle agenzie di uomini della direzione che fanno un'analisi, "un *assessment* dell'operatività del singolo punto vendita". A quest'attività si aggiunge l'esperienza del consorzio: "da anni abbiamo istituito un consorzio – spiega Chillemi –, a cui tutte le agenzie aderiscono, che centralizza le attività di carattere generalista: dal quietanzamento all'apertura dei sinistri e tanto altro". La compagnia spinge affinché l'utilizzo del consorzio sia sempre più diffuso perché libera le agenzie da costi inutili e incombenze amministrative: cosa che dovrebbe lasciare tempo agli agenti di espandere la propria attività commerciale.

In tema di adempimenti amministrativi, le esigenze di *compliance* negli ultimi anni hanno agito in due direzioni apparentemente opposte: da un lato hanno richiesto più attenzione verso il consumatore, con la produzione di più documenti, e dall'altro hanno spinto verso l'abbandono della carta e l'adozione di procedure digitali. "Concentrarsi sulla compliance normativa è stata soprattutto un'esigenza – sottolinea **Marco Mazzucco**, direttore distribuzione, marketing e brand di Reale group –. L'approvazione della direttiva europea, *Idd*, rappresenterà la prossima sfida".

In tutte le compagnie del gruppo Reale si stanno rivedendo le logiche di archiviazione dei dati delle agenzie in ottica digitale e *web-based*, ma partendo da quello



IL PORTAFOGLIO DI SARA

Quest'anno Sara compie 70 anni. La compagnia, come tutti sanno, è figlia dell'**Automobile Club Italiano** e pur non rinnegando la propria vocazione verso il *motor*, le iniziative recenti e quelle che verranno sono volte tutte al riequilibrio del portafoglio verso i rami elementari. Sei anni fa l'85% delle polizze danni era rappresentato da contratti auto; oggi il rapporto è 80%-20%. "È un risultato non ancora sufficiente - ammette Daniele D'Abramo, direttore commerciale di Sara Assicurazioni - e tuttavia, la compagnia ha un'identità talmente assimilata al ramo auto che sarebbe stato impossibile riuscire a cambiare più velocemente".

Dal catalogo prodotti, alla capacità assuntiva, fino alla formazione della rete, Sara sta facendo profondi cambiamenti: il 2016 sarà caratterizzato da un'iniziativa di *cross-selling* molto aggressiva su polizza infortuni, malattia e abitazione. "Il potenziale è enorme - sottolinea D'Abramo - e già l'anno scorso abbiamo ottenuto una crescita nei rami elementari pari al 6,5%: un dato che, pur partendo da piccoli numeri, è superiore alla media del mercato".

che gli agenti chiedono e che riescono a usare nella quotidianità: "dobbiamo coinvolgere le agenzie - continua Mazzucco - nella realizzazione, per esempio, di un prodotto *mobile*. L'assenza di risposta che a volte riscontriamo da parte delle reti, quando introduciamo novità tecnologiche, deriva anche dal fatto che non siamo riusciti a coinvolgere le agenzie nella struttura dei nuovi strumenti".

I DATI: LA NUOVA MATERIA PRIMA

In quest'ottica, sono essenziali gli accordi sulla proprietà dei dati dei clienti e soprattutto sulla qualità dei dati, che è poi la materia prima delle infrastrutture che le compagnie stanno creando (più o meno) in accordo con gli agenti. Fatto salvo che l'*entità-agenzia* non è in grado di gestire un database clienti *compliant* con la normativa (pensiamo all'impossibilità di fare *disaster recovery*), la battaglia che molti intermediari fanno sulla proprietà delle informazioni non è un tema che spaventa le imprese: "il problema del buon utilizzo del Crm non è legato alla proprietà dei dati", sancisce **Daniele D'Abramo**, direttore commerciale di Sara Assicurazioni. "Se la tecnologia è abilitante per attuare determinati processi commerciali - spiega D'Abramo - sarà in primis l'agente a richiederla".

Tuttavia, la rete è un mondo variegato: ad esempio, la percentuale di utilizzo della firma grafometrica sul totale delle polizze sottoscritte in agenzia varia dal 3% al 60%. Perché? "Non esiste - ribadisce il manager - la *killer application*. Però bisogna far capire che anche se all'inizio dell'esperienza con un nuovo strumento il processo può essere più macchinoso, sul lungo periodo il vantaggio si tradurrà, per l'agente, in nuove fonti di guadagno".

OLTRE IL MARCHIO

In un mercato in cui le esigenze del consumatore stanno cambiando, le imprese puntano, in chiave commerciale, su affidabilità e riconoscibilità del *brand*: il marchio, sempre meno identificato dai clienti nell'agenzia e sempre più nei servizi e nei prodotti della compagnia, sta diventando un nuovo importante *asset*.

Dopo la creazione del brand Reale group, tutte le agenzie (**Reale Mutua** e **Italiana Assicurazioni**) saranno marchiate con un nuovo layout. Sotto il grande cappello rientra anche la compagnia spagnola, **Reale Seguros**, nella logica di un gruppo che ha sempre più attenzione verso il mercato estero: l'11 febbraio si è tenuta a Torino la *convention* di tutto il gruppo. "Ma il brand - precisa Marco Mazzucco, direttore distribuzione, marketing e brand di Reale group - non è tutto: è necessario che questo sia supportato da campagne pubblicitarie che agiscano sul territorio e on line. La nostra nuova campagna, partita questo mese, ha ancora al centro questi presidi e in più ci permetterà di farci percepire come gruppo, includendo tutte le nostre società non assicurative: da **Banca Reale** a **Blue Assistance** e **Reale Immobili**".



IL SERVIZIO PER FARSI SCEGLIERE DALL'AGENTE

Se è vero che è l'agente a dover fare lo scatto decisivo in fase commerciale e potenziare la propria proposizione, è altrettanto vero che la compagnia, come nel ciclismo, deve *lanciarla la volata*. In quest'ottica l'agente plurimandatario ha un'opzione in più: può scegliere per chi correre. Migliorare continuamente il servizio erogato alla rete è la ricetta di Aviva per far rendere al meglio l'intermediario: "liberare l'agente dalla burocrazia, lo stimola a vendere di più i nostri prodotti", spiega il chief operating officer e retail director, **Andrea Amadei**.

L'adozione di nuove tecnologie a supporto della digitalizzazione deve essere un passaggio che unisce compagnia e intermediario, non un motivo di attrito. "Nel progetto *WebPlan* - chiarisce Amadei -, noi forniamo un sito internet alla rete che è a tutti gli effetti di proprietà dell'agenzia: l'agente è quindi libero di utilizzare quello spazio anche inserendovi contenuti e offerte di altre compagnie di cui ha il mandato. Questa particolarità fa del progetto un servizio totalmente dedicato all'agente".

Infine, non è un caso che durante la tavola rotonda si sia parlato di polizza auto solo in relazione a un discorso più ampio sul riequilibrio del portafoglio. Tra le compagnie coinvolte nel dibattito, solo Vittoria continua a crescere nell'auto. Questo non significa che il ramo non sia più il più forte o che oramai sia dato per scontato: il cambiamento che sta investendo il settore, però, non ha le sembianze di una semplice riforma, ma di un'incombente rivoluzione. ●

I video delle interviste ai protagonisti della tavola rotonda saranno pubblicati on line su www.insurance-trade.it