

PRIMO PIANO

## Più apertura su mercato Rc auto

Tiene ancora banco il disegno di legge sulla concorrenza tra le varie commissioni del Senato italiano. Questa volta, in materia di Rc auto, la commissione Lavori pubblici ha chiesto una "maggiore ed effettiva apertura alla concorrenza, superando vecchie logiche a beneficio degli assicurati". E ciò allo scopo di una "più efficace prevenzione degli incidenti stradali". In particolare, la richiesta avanzata dalla commissione prevede che le risultanze della scatola nera siano valide come prova non solo nei procedimenti civili, ma che abbiano anche una valenza penale e amministrativa. La proposta di modifica al ddl Concorrenza riguarda, inoltre, la libertà per i contraenti di adottare tutte le misure necessarie per poter scegliere imprese di autoriparazione di propria fiducia. Di avviso diverso, su quest'ultimo passaggio, sono le compagnie assicurative che spingono, invece, verso le carrozzerie convenzionate. Infine, la commissione Lavori pubblici, richiede "la previsione di criteri oggettivi e facilmente riscontrabili" nell'ambito delle linee guida relative alla "definizione delle riparazioni eseguite a regola d'arte" che dovrebbero, ad ogni modo, essere "recepiti in atti ufficiali del ministero dello Sviluppo economico".

Renato Agalliu

COMPAGNIE & CLIENTI

## Vestire i panni del cliente

**Strumenti, metodologie e modelli organizzativi per accrescere la propensione ad ascoltare la voce dell'assicurato, interpretando le informazioni raccolte e valorizzandole nei diversi momenti di contatto. Questa la direzione, secondo l'Osservatorio sulla distribuzione assicurativa di Scs Consulting, che le principali compagnie stanno seguendo in ottica sempre più customer oriented**



Cresce la tendenza delle imprese a capire i bisogni del consumatore e, con essa, l'attitudine a mettere in campo tutte le azioni volte a questo obiettivo. A confermare questa evoluzione è la quarta edizione dell'Osservatorio sulla distribuzione assicurativa in Italia, condotto da Scs Consulting, in partnership con l'istituto di ricerca Gpf Research e Insurance Connect, che ha indagato l'approccio di alcune tra le principali compagnie verso la customer orientation. Dopo aver pubblicato, nei giorni scorsi, la prima parte dell'indagine, incentrata sulle esigenze dei clienti, oggi è la volta del secondo filone: quello riservato alle compagnie; mentre la terza sezione, in uscita la prossima settimana su Insurance Daily, sarà dedicata agli agenti.

Negli ultimi anni, il concetto di soddisfazione del cliente è stato al centro di forti spinte evolutive. L'obiettivo prioritario di soddisfare l'assicurato è evoluto nel concetto di miglioramento dell'esperienza vissuta nell'interazione con compagnia e intermediari, a tutti i livelli e in tutti i momenti di contatto, per arrivare, oggi, a parlare, in maniera sempre più insistente e concreta, di customer orientation (orientamento al cliente).

Nel corso delle ultime settimane, Scs Consulting ha condotto una serie di interviste alle direzioni commerciali e marketing di alcune tra le principali compagnie assicurative italiane (che coprono oltre il 70% della raccolta premi complessiva in Italia), con l'obiettivo di capire, dai top manager, il grado di maturità del mercato assicurativo italiano, in termini di orientamento al cliente.

L'indagine ha permesso di identificare le golden rule da presidiare, per incrementare la customer orientation. Queste possono essere sintetizzate in tre principali ambiti di azione:

- strategie adottate in termini di evoluzione del rapporto e delle modalità di coinvolgimento del cliente;
- strumenti e metodologie messi in campo per ascoltare la voce del cliente, interpretare le informazioni raccolte e valorizzarle nei diversi momenti di contatto;
- modelli organizzativi implementati per accrescere la propensione a lavorare vestendo sempre più i panni del cliente. (continua a pag. 2)



**You Tube**

**INSURANCE CONNECT su YOU TUBE**

Seguici cliccando qui 



(continua da pag. 1)

### DIFFERENZIARE I BISOGNI

Nel corso dell'ultimo anno, le compagnie hanno lavorato per rafforzare la propria *promessa al cliente* che, nelle parole espresse dai manager, rappresenta la principale direttrice di sviluppo strategico.

Ma vediamo cosa si intende per promessa al cliente. Il concetto è ampio e merita di essere approfondito: fare una promessa al proprio assicurato significa, prima di tutto, aver identificato chiaramente quali sono i suoi bisogni e quali le sue aspettative, anche differenziandoli, perché, come ci diciamo sempre più spesso e con sempre maggior convinzione: *i clienti non sono tutti uguali*.

I bisogni rappresentano il punto di partenza attorno cui sviluppare il portafoglio di offerta e i modelli di servizio (da condividere e migliorare con la propria rete), in grado di venire incontro alle esigenze di una clientela sempre più evoluta ed esigente.

Molto è stato fatto dalle compagnie in questo senso, ma sono aperti ancora molti fronti di lavoro, in particolare, in termini di definizione di modelli di servizio diversificati che mettano a disposizione del cliente strumenti e modalità di contatto a lui più gradite, riferibili alla tecnologia o allo sviluppo della rete agenziale in logica di specializzazione (o vocazione).

### IL COORDINAMENTO CON LE RETI

Il Crm è il tema più ricorrente tra le compagnie intervistate che, seppur a diversi livelli e con diverse velocità, hanno investito e stanno continuando a investire per rendere disponibili strumenti che siano in grado di supportare l'azione

commerciale strutturando le informazioni su due principali direttrici:

- significatività rispetto a tutte le diverse tipologie di clientela in portafoglio;
- capacità *predittiva* e, quindi, possibilità di mettere la rete nella condizione di disporre di tutte le informazioni necessarie all'identificazione del *miglior prodotto consigliabile* e di essere pronta a contattare clienti a maggior rischio di abbandono.

Su questo fronte, l'elemento da sviluppare è il coordinamento con le reti, con cui lavorare in sempre più stretta sinergia con l'obiettivo di aumentare la sistematicità nel ricorso al Crm. Le visite condotte dai *mystery shopper* hanno evidenziato come, a oggi, meno di un cliente su quattro sia censito spontaneamente nei data base disponibili in agenzia e come ancora la raccolta di informazioni base (ad esempio il numero di telefono e l'indirizzo email) non sia una prassi diffusa a livello di punto vendita.

### UN MODELLO ORGANIZZATIVO PIÙ EVOLUTO

L'evoluzione del modello organizzativo è un altro significativo filone di sviluppo su cui si stanno concentrando gli sforzi delle compagnie assicurative italiane.

In maniera sistematica, stanno emergendo nuovi ruoli dedicati al presidio delle tecnologie a supporto dell'analisi di dati e informazioni, di carattere quali-quantitativo, a cui è oggi possibile accedere. *Customer experience manager*, *data scientist*, *touchpoints owner* sono alcune delle nuove figure che si stanno facendo strada, in compagnia, a presidio di processi operativi che, negli obiettivi di sviluppo aziendali, devono diventare sempre più *cliente centrici*; così come i *centri di innovazione* che, collocati all'interno delle direzioni commerciali o dell'It, hanno l'obiettivo di tracciare percorsi evolutivi attraverso cui declinare le strategie di compagnia.

In ultimo: la crescita della cultura alla customer orientation che, dallo studio posto in essere, emerge come punto su cui le compagnie vogliono continuare a investire cercando di sistematizzare il coinvolgimento e lo scambio con le rete agenziali e con i dipendenti, anche attraverso la definizione, a tendere, di sistemi incentivanti *customer oriented* e, quindi, sempre più in grado di valorizzare e premiare lo sforzo verso la soddisfazione continua dei clienti.

**Giorgio Lolli,**  
manager mercato finanza di Scs Consulting

(I risultati dell'indagine condotta sui clienti sono stati pubblicati su *Insurance Daily* di giovedì 19 novembre. I prossimi due articoli, che presenteranno rispettivamente la ricerca condotta sugli intermediari e lo scenario integrato del percorso evidenziato, verranno pubblicati su *Insurance Daily* nelle prossime settimane).

## PERITI

## Il cambiamento va vissuto attivamente

I nuovi scenari nel campo dell'evoluzione dei servizi e della gestione della crisi sono stati al centro del confronto tra assicuratori, risk manager, periti e intermediari, nel corso del tradizionale appuntamento culturale di fine anno del gruppo Lercari, tenutosi ieri a Milano



Fusioni e incorporazioni. Integrazione ed evoluzione dei processi. Globalizzazione e rischi emergenti. Cambiano i rischi, e con essi cambiano le strutture e le figure chiave poste ai vertici. Un'evoluzione che ha attraversato anche il **gruppo Lercari**, che prova ad anticipare gli scenari futuri, forte di un cda rinnovato e di una nuova guida: quella del nuovo amministratore delegato **Gian Luigi Lercari** (figlio di Rodolfo Lercari).

Proprio il tema del cambiamento è stato al centro del tradizionale appuntamento culturale di fine anno che il gruppo Lercari ha organizzato ieri a Milano, che si è tenuto in uno dei punti di riferimento per l'Arte in città: il Palazzo della Permanente. Folta la partecipazione all'evento: circa 600 i presenti, tra assicuratori (aree sinistri e underwriting), risk manager, periti, intermediari.

### Un gruppo sempre più internazionale

A introdurre i lavori e a moderare le due tavole rotonde che hanno animato il convegno è stato Gian Luigi Lercari. L'amministratore delegato ha ricordato le varie tappe del processo di internazionalizzazione del gruppo Lercari, oggi ben presente negli scenari internazionali dalla sede di Londra, attraverso la partnership con **Cunningham Lindsey**. "Oggi il gruppo è orientato a dare un peso sempre maggiore alla componente di servizio, ed è in questa direzione che vogliamo andare. La volontà - ha affermato - è di reagire e anticipare il cambiamento sviluppando questa componente della relazione con il cliente".

### Clientela e comprensione delle scelte dell'assicuratore

Il tema dell'evoluzione dei servizi è stato al centro delle prime due tavole rotonde del convegno. Il momento attuale vede una fase di forte evoluzione degli scenari in cui operano i player assicurativi, che impone a tutti gli attori del processo, in qualunque fase della filiera si collochino, quella che Lercari definisce "una radicale rivisitazione della domanda, dei servizi offerti e del modo di erogarli". Secondo il direttore sinistri di **UnipolSai**, **Giovanna Gigliotti**, "la relazione sempre più diretta con il cliente è diventata un'opportunità di offrire servizio. Un

grande ruolo è affidato alle reti peritali che devono spiegare al cliente il motivo delle scelte dell'assicuratore: un cliente che non le comprende è un cliente insoddisfatto". Cattolica è intervenuta in modo ancora più radicale. Il direttore sinistri della compagnia, **Paolo Masini** ha infatti evidenziato che "il nostro piano 2014-2018 si pone l'obiettivo di trasformare la compagnia da tradizionale a digitale. Abbiamo fatto sia un forte intervento nell'area delle risorse umane, ma, soprattutto, abbiamo informatizzato i documenti, digitalizzando lo scambio di informazioni e dati, che ora è immediato". Questi cambiamenti introducono un nuovo fronte di analisi, come sostiene **Giuliano Basile** di **Allianz Italia** (head of support activities in claim department): "cambiano anche le modalità con cui interagiamo nel nostro lavoro e con la realtà. Noi guardiamo con interesse al mondo *telematics*, *internet of things*, e ai dispositivi *wearable*. Vogliamo sviluppare nuove modalità di interazione con le persone".

### Quando il cambiamento è disruptive

In questo scenario si profilano dunque nuove opportunità, ma anche dei nuovi potenziali rischi che bisogna essere in grado di anticipare. Il country president di **Ace group Italy**, **Orazio Rossi**, ha parlato dei pericoli di un cambiamento troppo radicale. Rossi cita il caso della rivoluzione scatenata da player come **AirBnb** e **Uber**. "Cambiamento può essere anche distruzione di valore. Noi siamo abituati a inquadrare questo tema solo in ottica incrementale, cioè far meglio quel che si è sempre fatto". Secondo Rossi, "dobbiamo anticipare il cambiamento lavorando sul fronte dei big data e dell'*underwriting*".

### Digitalizzazione non è disintermediazione

Non mancano le opportunità per gli intermediari, come ha sottolineato il presidente di **Aiba**, **Carlo Marietti Andreani**, nel ricordare che "digitalizzazione non significa disintermediazione". Secondo Marietti esiste però un problema di scarsa chiarezza del contratto. "Recentemente, a un mio cliente che ha sottoscritto una polizza casa, ho dovuto consegnare un fascicolo informativo di ben 92 pagine. Ci stiamo confrontando con **Ivass** su questo tema". L'intermediazione professionale può fornire un valore aggiunto significativo. Questo valore aggiunto può essere offerto anche dall'assicuratore nella relazione con il cliente già a partire dall'*underwriting*. **Marco Dalle Vacche**, managing director south zone Emea di **Aig**, cita alcuni servizi offerti dalla compagnia: "abbiamo implementato un questionario che può essere utilizzato dalle aziende per identificare il rischio così, da mettere in condizione il cliente stesso di comprendere le caratteristiche dei propri rischi, e quindi dedurre di quale massimale ha bisogno per la polizza".

(continua a pag. 4)



Gian Luigi Lercari, ad gruppo Lercari

(continua da pag. 3)

### Crisis management: la certezza dell'incertezza

Il fenomeno della globalizzazione e i rischi emergenti hanno fatto diventare fattori di sopravvivenza elementi come la massa critica, l'orientamento al servizio e la capacità di agire e reagire su scala globale. Partendo dalla celebre immagine del battito di ali di una farfalla in Asia che potrebbe provocare un ciclone in America, **Alessandro De Felice**, presidente di **Anra** ha inquadrato il tema della maggiore interconnessione dei rischi. "Oltre ai nuovi scenari geopolitici, lo scenario attuale può vedere la reputazione di un'azienda messa alla gogna sui social network". La risposta all'incertezza è lo sviluppo di una forte capacità di resilienza per reagire a ogni ipotesi di crisi. "Nell'ultimo anno Anra ha raddoppiato i propri iscritti. Lo leggo come un segnale di una maggiore sensibilità delle aziende, ma anche delle Pmi che, pur non avendo un risk manager dedicato, si stanno interessando a comprendere questi temi". Secondo **Giorgio Bidoli**, branch manager **Agcs Italia**, per essere resilienti e superare una crisi "occorre imparare dai processi. Non è sufficiente che siano solo le compagnie a farlo. Servono strutture esterne, che non abbiano coinvolgimento psicologico". **Maurizio Castelli**, country manager di **XL Catlin Italia** ha sottolineato "l'importanza di avere supporti, consulenti, che aiutino ad applicare le linee guida del *crisis management* con la giusta flessibilità". **Julien Guenot**, ceo Italy branch di **Axa corporate solutions**: ha invitato a "vedere la crisi in prospettiva" come "un banco di prova della protezione", mentre **Saverio Longo**, ceo **Zurich global corporate Italy** ha osservato come "il rischio cresce nel mondo a una velocità superiore di quella delle economie che lo generano. Essere predittivi è sempre più difficile perché le crisi creano sempre delle asimmetrie informative". Infine, **Francesco Semprini**, direttore generale di **Hdi Gerling Italia** ha sottolineato l'importanza del lato umano, e in particolare del contributo che "una maggiore presenza femminile nell'assicurazione può migliorare la situazione del mercato".

**Beniamino Musto**

## LIBRI

# Vademecum per l'intermediario del futuro

**Il manuale di Gian Carlo Soave e Mirko Odepemko fornisce risposte alle domande di intermediari, clienti e dipendenti delle compagnie**

Accrescere le competenze tecniche da un lato e, dall'altro, aprire la mente al mondo assicurativo che verrà. È questo l'ambizioso obiettivo del volume *Intermediario del futuro, vademecum*. Dopo aver ottenuto oltre 100 mila letture in 18 mesi, la rubrica di successo del blog *Il broker*, "L'avvocato Soave risponde", è diventato un libro. Il vademecum, scritto a quattro mani da **Gian Carlo Soave** e da **Mirko Odepemko**, analizza le tematiche che stanno a cuore agli intermediari professionisti, ai clienti e, in alcuni casi, ai dipendenti delle compagnie.

L'intermediario del futuro è chiamato ad essere preparato in tutti i rami assicurativi perché deve avere un mix di portafoglio essenziale per la sua sopravvivenza. "La chiarezza nell'esposizione e la praticità nell'utilizzo, consentono al lettore di acquisire nuovi strumenti per migliorare la propria competenza, assimilando conoscenze in modo semplice e duraturo, prendendo consapevolezza di nozioni finalizzate ad accrescere la propria professionalità, permettendo così di focalizzare pensieri e obiettivi ad un livello superiore, in particolare lontani dalla parola crisi", riassumono il concetto gli autori. Il libro, strutturato in 7 capitoli, si propone perciò lo scopo di fornire risposte chiare, semplici ed immediate alle domande che provengono sia dagli intermediari che dai clienti. Il primo capitolo è focalizzato sul ramo Rca, mentre il secondo si apre con i diritti e i doveri del cliente e introduce all'evoluzione del suo ruolo. Prospettiva ribaltata nel terzo capitolo che prende in esame, invece, l'evoluzione della figura dell'intermediario.

Nel quarto capitolo spazio ai rapporti con la compagnia. Temi più specialistici negli ultimi quattro capitoli che analizzano: le polizze di nicchia (capitolo 5), il rapporto tra intermediari del Rui (capitolo 6), i sinistri e i diritti collegati (capitolo 7), le elaborazioni giuridico normative e varie (capitolo 8).

In definitiva, accanto agli approfondimenti normativi, il manuale mette in rassegna le caratteristiche fondamentali per la crescita professionale facendo emergere ciò che è utile sapere nel business assicurativo 3.0.



R.A.

## Insurance Daily

**Direttore responsabile:** Maria Rosa Alaggio [alaggio@insuranceconnect.it](mailto:alaggio@insuranceconnect.it)

**Editore e Redazione:** Insurance Connect Srl - Via Montepulciano 21 - 20124 Milano

**T:** 02.36768000 **E-mail:** [redazione@insuranceconnect.it](mailto:redazione@insuranceconnect.it)

Per inserzioni pubblicitarie contattare [info@insuranceconnect.it](mailto:info@insuranceconnect.it)