

PRIMO PIANO

Mediobanca vende il 3% di Generali

Mediobanca porterà a termine entro giugno 2016 la cessione del 3% di Generali, che potrebbe avvenire anche tramite uno scambio con altri asset. Ad affermarlo, nel corso dell'odierna presentazione dei conti del gruppo, è stato Alberto Nagel, amministratore delegato di Mediobanca. L'istituto attualmente detiene una quota pari al 13,4% della compagnia.

“Non necessariamente questa operazione porterà a mettere le azioni sul mercato - ha spiegato - perché potremmo anche esaminare l'opzione di uno scambio della partecipazione con asset che siano coerenti con il nostro iter di sviluppo bancario”. Secondo Nagel, la strategia di vendere partecipazioni per investire in asset bancari è stata positiva e sta pagando. “Non essendoci alcun valore nel cedere un'esposizione profittevole come quella in Generali - ha indicato l'ad di Mediobanca - è meglio reinvestirla in asset bancari che siano coerenti con alcune delle nostre presenze, vale a dire tutte le attività di alternative investment management e quelle wealth gathering. In queste due aree - ha sottolineato Nagel - siamo molto attenti nel guardare se ci siano reinvestimenti possibili per il nostro 3,5% di Generali”.

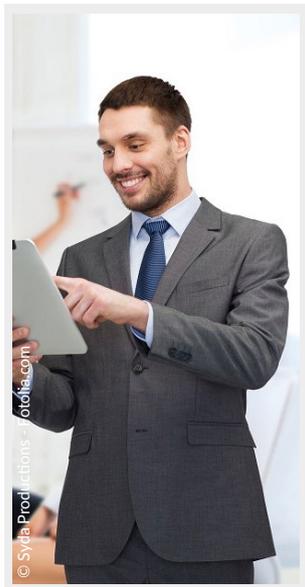
Beniamino Musto

MARKETING

Dal Crm all'Irm

Il patrimonio informativo aiuta a costruire una più efficace relazione con la rete di vendita, prezioso cliente della compagnia, basata sulla fiducia, la condivisione, la personalizzazione di servizi. E un impiego più razionale del tempo, che minimizzi l'impegno richiesto in attività non core per il business

(PRIMA PARTE)



Da molto tempo, nella vita aziendale si parla di *Crm* (*Customer relationship management*), una strategia volta a mantenere la fiducia e la fedeltà dei propri clienti, incrementandone il valore nel tempo e rendendoli veri e propri ambasciatori. Il significato dato a quel customer è di solito limitato al concetto di cliente finale; parimenti, la gestione della relazione (*relationship management*) è, nella pratica, circoscritta all'implementazione di software, piattaforme o strumenti di comunicazione e analisi del cliente, tralasciando altri aspetti importanti per la generazione di valore.

Il settore assicurativo, seppur in evoluzione, è fondato principalmente su un sistema distributivo che fa della rete di vendita un attore cruciale e, ancora oggi, il maggiore influencer delle scelte di acquisto dei consumatori. Ecco quindi che customer può assumere una valenza diversa, risalendo a monte verso il pubblico degli intermediari, anch'essi fonte di bisogni e istanze verso le fabbriche prodotte.

Analizziamo lo stato dell'arte e le prospettive future delle attività di gestione della relazione con gli intermediari, coniando l'acronimo specifico *Irm* (*Intermediaries relationship management*), per distinguerlo dal *Crm* verso il cliente finale.

Le esperienze del settore si sono concentrate a fornire risposte alle specifiche domande della rete: l'orientamento iniziale aveva come principale obiettivo la soluzione di problemi attuali, di singole interazioni. I servizi offerti erano collegati principalmente alla gestione delle diverse fasi della vendita (quotazioni, sconti, gestione di deroghe in fase di emissione); alla gestione del sinistro, mettendo a disposizione strumenti di condivisione delle informazioni; alla rappresentazione, sintetica e analitica, degli indicatori di performance delle agenzie.

IMPRESA-RETE: UN RAPPORTO PERSONALIZZATO

C'è stata, poi, una spinta evolutiva volta a creare una prima personalizzazione del rapporto fornitore-intermediario.

(continua a pag. 2)

A promotional banner for Insurance Trade. It features a large red circle with a white minus sign and the number '1' inside. To the right, the text reads "AL NUOVO INSURANCE TRADE" in white on a red background, with the website "www.insurancetrade.it" below it. A small globe icon is on the far right.

-1 AL NUOVO INSURANCE TRADE
www.insurancetrade.it

(continua da pag. 1) Le compagnie hanno iniziato ad attribuire interlocutori specifici e contattabili dagli intermediari per determinate operazioni o richieste, assegnati in genere con una logica geografica o per mezzo di una segmentazione che teneva conto esclusivamente di performance economiche. Alcune realtà hanno arricchito i servizi alla rete con programmi di formazione speciali, collegati non solo all'anzianità di collaborazione o alla figura professionale da formare, bensì anche al potenziale di valore che la singola realtà agenziale può produrre (ad esempio, analizzando i tassi di abbinamento di una certa copertura, reali e potenziali, per offrire workshop dedicati). Alcune

compagnie hanno allargato i servizi messi a disposizione della rete integrando sistemi e strumenti capaci di aiutare a realizzare campagne di comunicazione locale, con modelli e supporti predefiniti per la promozione di un prodotto o di offerte commerciali. Altre esperienze di personalizzazione, infine, hanno riguardato l'ampliamento della forza vendita dell'agenzia con specifiche iniziative di *recruitment* e inserimento.

Il web ha rivoluzionato le modalità di accesso alle informazioni e, allo stesso tempo, l'evoluzione dell'*Information Technology* ne ha reso possibile la disponibilità in tempo reale. Ciò ha influito positivamente sui tempi di risposta e sulla completezza dei dati scambiati fra gli attori del mercato. Contemporaneamente, abbiamo assistito alla moltiplicazione delle informazioni: i servizi offerti agli intermediari si sono così stratificati nel tempo, generando un complesso sistema di strumenti, *report*, comunicazioni, pagine e aree riservate che possono rendere la ricerca e la lettura delle informazioni seriamente complessa e quindi, in ultimo, inefficace.



CONDIVIDERE LE INFORMAZIONI

Innanzitutto, non è stato dato sufficiente peso, sia dalle compagnie sia dalle reti vendita, alla condivisione delle informazioni relative al cliente finale. Gli strumenti di analisi non mancano e molte compagnie hanno sufficiente dotazione tecnologica per ricavarne informazioni utili, anzi preziose. Servono però i dati di base e le informazioni da elaborare, spesso a disposizione degli intermediari; talvolta ricavabili dalle interazioni dirette tra cliente e compagnia; in parte mai richieste agli assicurati attraverso una relazione proficua; in generale scarsamente condivise per mancanza di fiducia o timore di un utilizzo indebito.

Il tema della conoscenza è già diventato nel mondo di oggi un fattore critico di successo. La grande sfida che attende le compagnie sta proprio nella gestione di una relazione con gli intermediari capace di generare un livello di fiducia tale da permettere la piena condivisione delle informazioni. Dall'altra parte, le reti di vendita possono ottenere grandi vantaggi dalla creazione e condivisione di un patrimonio informativo sulla propria base clienti, proprio perché dalla conoscenza del cliente, dopo un'opportuna analisi a cui le compagnie potrebbero dare un contributo determinante, possono discendere le nuove fonti di business. Va ricordato che la ricerca di un nuovo cliente può essere fino a 20 volte più costosa rispetto allo sforzo necessario per conservarne uno già in portafoglio.

Dal punto di vista della personalizzazione della relazione, uno dei principali mantra del Crm, ancora molti sono i passi avanti da compiere.

FRONTEGGIARE LA CONCORRENZA

Dando uno sguardo all'evoluzione dell'ambiente competitivo degli ultimi anni, possiamo notare come la relazione tra compagnia e rete vendita non abbia ancora tenuto in debito conto il livello di concorrenza che singole realtà si trovano a fronteggiare quotidianamente, anche solo su determinati prodotti o ambiti. Ciò richiede più attenzione da parte della compagnia nell'assistere la rete, nel tenere sotto controllo i tassi di abbandono, nell'offrire i servizi rapidi di supporto all'emissione o nell'affiancare il personale di vendita nello sviluppo di competenze distintive rispetto ai competitor. Serve inoltre più attenzione alla promozione e all'affiancamento di progettualità specifiche nelle agenzie: basti pensare alla riorganizzazione delle competenze a seguito di fusioni di agenzie sul territorio, di abbandono della dipendenza dal business auto o di sviluppo di azioni di *cross-selling*. Un aspetto cruciale nel prossimo futuro della distribuzione assicurativa sarà pertanto costituito dalla conoscenza del cliente-agente, dei suoi obiettivi e della sua struttura, per servirlo al meglio e rafforzare la fiducia reciproca.

IL FATTORE TEMPO

Un altro aspetto, probabilmente il più importante: non si è ancora tenuto sufficientemente conto del tempo male investito all'interno delle agenzie per svolgere attività burocratiche, amministrative e operative inefficienti. Il fattore tempo, inteso non tanto come velocità ma in senso qualitativo, è stato fonte di un forte deterioramento del rapporto fra intermediari e il resto del mercato. Una compagnia attenta alle istanze della rete vendita, monomandataria o multibrand, non può prescindere da un investimento tecnologico, culturale e operativo che abbia il preciso obiettivo di minimizzare l'impegno richiesto in attività *non core* per il business.

**Alessandra Hribal,
Mattia Fasoli,
Amca**

(La seconda parte dell'articolo verrà pubblicata su Insurance Daily di mercoledì 11 febbraio).



Diversità geografiche e scelte degli italiani

Nord Ovest, Nord Est, Centro, Sud e Isole a confronto per comprendere le aree di maggiore bisogno assicurativo da parte della popolazione. Con qualche sorpresa sui canali distributivi preferiti dalla clientela

Una recente ricerca dell'Università La Sapienza di Roma, condotta dall'antropologo **Giovanni Destro Bisol**, ha messo in luce come gli italiani siano il popolo con la maggior varietà genetica d'Europa: l'estensione longitudinale dell'Italia, che determina un'accentuata biodiversità animale e vegetale, e l'impatto dei tanti flussi migratori succedutisi, hanno creato un vero e proprio *melting pot* genetico. Un altro tassello importante per capire quanto le varie identità culturali dell'Italia, con le conseguenze che comportano, abbiano un fondamento scientificamente provato e riconosciuto. È per questo che **Iama Consulting** ha evidenziato nella ricerca *Customer Diversity 2014* le differenze verso il mondo assicurativo degli abitanti delle aree geografiche

Le propensioni all'acquisto

Per quanto riguarda i risultati della ricerca rispetto alle diverse polizze prese in considerazione (casa, salute, Tcm, pensione, risparmio e investimento), il Nord Est evidenzia il maggior bisogno di sicurezza quale motivazione d'acquisto per la polizza casa, con una differenza percentuale anche di 10 punti rispetto alle altre zone geografiche. Il più consolidato rapporto che si registra al Sud e nelle Isole tra il cliente e l'agente risulta particolarmente vincente nel settore salute, dove si registra la più alta percentuale di soddisfazione per il rapporto con l'intermediario e le informazioni ricevute rispetto alle polizze infortuni e malattia. Un dato che non sorprende se si pensa a quanto possa inci-



che Nord Ovest, Nord Est, Centro, Sud e Isole. I dati generali più interessanti sono che i clienti del Nord Est si dichiarano i meno sufficientemente informati sul mondo assicurativo (il 24% risulta poco informato contro una percentuale media nelle altre zone intorno al 12%). I clienti del Centro sono i più preoccupati per il futuro dei figli, del lavoro, della salute e della possibilità di risparmio, in particolare gli individui nella fascia d'età tra i 34 e i 49 anni (*generazione X*) e impiegati nel settore pubblico. Al Sud e nelle Isole si evidenzia una certa soddisfazione del rapporto con l'intermediario, soprattutto agente, con cui si instaura un rapporto solido di fiducia. Questo dato rispecchia la maggior propensione relazionale delle persone al Sud, che si riflette in modo altrettanto vincente nella capacità da parte del venditore di creare e interpretare le esigenze delle persone in ambito assicurativo partendo da un rapporto di fiducia.

dere una relazione di fiducia in un ambito così sensibile e privato come quello che tocca la salute della persona e dei familiari. In tema di Tcm è importante rilevare il ruolo delle **Poste** nel centro Italia che conquistano clienti a scapito soprattutto degli agenti, mentre nel Nord Ovest tale fenomeno si registra da parte dei promotori finanziari nei confronti sempre del canale tradizionale. Ma è in ambito pensione, risparmio e investimento che si evidenzia una differenza geografica interessante: mentre nel Nord Ovest i clienti acquistano prevalentemente (ed in percentuali vicine) dagli agenti e dalle banche (47% - 42%), nel Nord Est è predominante la scelta del canale tradizionale (79%), mentre al Centro e al Sud si affacciano le Poste con il 6% delle preferenze a scapito di agenti e banche.

Alessandra Scotton,
head of People Empowerment
Iama Consulting

INSURANCE
REVIEW 

Strategie e innovazione per il settore assicurativo



Abbonati su
www.insurancetrade.it/abbonamenti

Insurance Daily

Direttore responsabile: Maria Rosa Alaggio maria.rosa.alaggio@insuranceconnect.it

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

T: 02.36768000 **E-mail:** redazione@insuranceconnect.it

Per inserzioni pubblicitarie contattare info@insuranceconnect.it