

REDDITIVITÀ E DIGITAL: INSIEME SI PUÒ

EVOLUZIONE TECNOLOGICA NON SIGNIFICA DISINTERMEDIAZIONE: SECONDO VITTORIO GIUSTI, GENERAL INSURANCE DIRECTOR DI AVIVA ITALIA, GLI AGENTI DEVONO ESSERE CAPACI DI ADATTARE IL PROPRIO MODELLO TRADIZIONALE, SUPERANDO LE RESISTENZE AL CAMBIAMENTO

Resistenza, diffidenza. Attitudini non estranee a molti agenti spaventati dal cambiamento e da un'evoluzione tecnologica che non smette di correre. Timori spesso basati su una valutazione fuorviante: digitalizzazione significa disintermediazione. Non è così. Redditività delle agenzie e *digital* sono elementi che possono andare di pari passo. La pensa in questo modo **Vittorio Giusti**, general insurance director di una compagnia, **Aviva Italia**, che ha fatto dell'evoluzione tecnologica il pilastro attorno a cui costruire ogni strategia. Il gruppo britannico ha annunciato la volontà di trasformarsi in una vera e propria *fintech*. Un obiettivo ambizioso, che Aviva vuole raggiungere attraverso tre percorsi paralleli. Il primo riguarda l'istituzione dei *digital garage*, officine creative in cui sviluppare le idee più interessanti da traslare poi a livello industriale. Il secondo riguarda un fondo di venture capital (pari a 100 milioni di sterline) attraverso cui la compagnia selezionerà e investirà in realtà interessanti. Il terzo percorso riguarda la ricerca di idee innovative attraverso partnership con incubatori.

NON SOLO FRONT END

Nel futuro di Aviva la rete distributiva fisica continuerà ad avere un ruolo di primo piano. Ma, spiega Giusti, gli agenti non devono avere paura di abbracciare l'inno-

vazione. "Il nostro settore – osserva – si è focalizzato per troppo tempo sui processi di *front end*. Questo ha creato qualche timore tra gli intermediari, i quali vorrebbero che fosse data maggiore attenzione ai processi sottostanti". Su questo aspetto la compagnia dovrà focalizzarsi, perché inevitabilmente l'innovazione continuerà a cambiare il business. "Io ho iniziato la mia carriera come agente, 25 anni fa. Ricordo bene come si lavorava a quei tempi, tra timbri postali, fax e macchine da scrivere. La trasformazione avvenuta in questi anni – racconta Giusti – ci è passata davanti agli occhi in modo del tutto naturale, senza che ce ne potessimo accorgere. E così avverrà anche in futuro".

SAPER DIRE LE COSE GIUSTE

Tuttavia, spiega il Gi director di Aviva Italia, alcuni agenti vivono ancora nel ricordo dei *bei vecchi tempi*. "Paradossalmente – ammette – quando il mondo era più inefficiente era anche più redditizio. Ma questa convinzione rappresenta una forte resistenza al cambiamento". Giusti definisce la redditività come "una spinta fortissima che arriva dalla competizione: serve a sopravvivere, prima ancora che a guadagnare di più. Dobbiamo aprirci a un contesto che sta cambiando in modo impressionante. Per questo è importante adattare il modello tradizionale, superando le resistenze". Ri-

ferendosi alla propria esperienza come agente, Giusti sottolinea che “in questo lavoro è fondamentale riuscire a incontrare quante più persone possibile”. Oggi gli agenti hanno la capacità di vedere molte più persone rispetto ai 200 clienti che era possibile incontrare 25 anni fa. Si possono gestire molti più soggetti costruendo una scala di relazioni da coltivare attraverso punti di contatto che vanno oltre il limite del *face to face*. Come riuscire a fare in modo che ogni appuntamento sull’agenda si trasformi in una nuova polizza? “Qui entra in gioco il tema delle competenze e della crescita professionale: il tasso di conversione dipenderà da quanto si sarà capaci di parlare al cliente con le parole più adatte a lui”.

L’AGENTE ETICO

Secondo Giusti, il modello vincente è quello di un agente imprenditore con un rigoroso piano di controllo di gestione che si comporta secondo valori etici. E che riesce a far sparire dal percepito dei clienti “quell’a-



Vittorio Giusti, general insurance director di Aviva Italia

tavica sensazione dell’assicuratore che prende i soldi quando non piove e toglie l’ombrello quando piove. Dobbiamo trasformarci da quelli che *arrivano dopo* in quelli che *esistono prima*. In quelli che si preoccupano della qualità di vita dei clienti. In quelli che investono nelle tecnologia per la prevenzione, che consigliano e che hanno comportamenti corretti ed etici”.

METTERE INSIEME LE FORZE

Passare dalla teoria alla pratica non è semplice. Il canale agenziale va supportato verso questi nuovi orizzonti. Ma cosa succederà agli agenti che non riusciranno a stare al passo con il cambiamento? Giusti cita quella che chiama *La regola della divisione per tre*. “Nel panorama agenziale abbiamo un terzo di agenti fortemente proattivi, orientati al futuro, predisposti al cambiamento. Un terzo di buone agenzie, dove ci sono alcuni aspetti di resistenza interna e ancora qualche difficoltà. E un terzo di agenti con grandi difficoltà, fortissime resistenze al cambiamento, e una focalizzazione al 100% sull’auto. Questa eterogeneità a volte ci crea delle difficoltà nel definire una strategia che sia adatta a tutti”. Giusti ammette che le agenzie hanno una dispersione molto ampia e poca scala per fare investimenti rilevanti. “Un’agenzia può investire 10 mila o 20 mila euro per fare un’iniziativa propria, ma non riuscirà mai a essere davvero efficace da sola. Dobbiamo trovare delle formule per mettere insieme le forze”. Qui esistono le complessità per un mondo plurimandatario come quello della rete Aviva. “Quando vado a far visita agli agenti sul territorio trovo agenzie che lavorano anche con sette differenti sistemi gestionali di più mandanti. Ogni compagnia preferisce avere un proprio Crm. Ma all’agente, in una situazione del genere, manca la vista integrata. In quest’ottica, le compagnie dovrebbero semplificare i processi affinché l’agente possa concentrarsi sul cliente finale”. **B.M.**