

# AGIRE, MA IN MODO DIVERSO

LA CENTRALITÀ DEL CANALE AGENZIALE, CUI FORNIRE STRUMENTI EVOLUTI PER FAVORIRE L'OPERATIVITÀ E LA RELAZIONE CON IL CLIENTE, SI INSERISCE IN UNA STRATEGIA CHE PARTE DALLO SVILUPPO DEL NON AUTO PER INCREMENTARE VALORE E REDDITIVITÀ. PER ALBERTO TOSTI, DIRETTORE GENERALE DI SARA ASSICURAZIONI, IL FUTURO SI BASA SULLA CAPACITÀ DI INTERPRETARE IL CAMBIAMENTO

di LAURA SERVIDIO

**G**li agenti restano l'asset principale della strategia di **Sara Assicurazioni**, che non rinuncia, però, alla corsa verso il digitale. A ribadirlo è il management della compagnia, riunito nella recente convention dedicata agli agenti, nel corso della quale **Maria Rosa Alaggio**, direttore di *Insurance Review*, ha intervistato il direttore generale, **Alberto Tosti**, per evidenziare le strategie che hanno condotto ai risultati ottenuti nel 2017 e delineare lo scenario in cui operare, le linee guida per la crescita e gli obiettivi per il 2018.

A emergere è l'immagine di una compagnia unita e solida, vicina agli agenti e rivolta al cambiamento e all'innovazione; ingredienti che, secondo una ricerca condotta dall'*Istituto tedesco qualità e finanza* sulle compagnie che operano in Italia, hanno consentito a Sara Assicurazioni di porsi al vertice della competitività tariffaria nel comparto Rc auto: prima per le garanzie accessorie, seconda per l'Rca pura e terza per l'utilizzo della scatola nera.

## UN SUCCESSO CONGIUNTO

Per Sara Assicurazioni il 2017 è stato "testimone di un business in crescita, in controtendenza rispetto al recente passato". Un successo che Tosti attribuisce al la-



*Alberto Tosti, direttore generale di Sara Assicurazioni*

## LA TRASFORMAZIONE IN ATTO

In tempi di *Industria 4.0*, Sara Assicurazioni è in prima linea sul fronte dell'evoluzione digitale, con progetti di *Internet of things*, big data e intelligenza artificiale, che porteranno, entro fine anno, all'evoluzione del prodotto *SaraFree*, in ottica di analisi di stile e modalità di guida, al fine di definire l'offerta sulla singola persona.

L'innovazione entra anche nella comunicazione, con una *chat bot* sinistri in cui il cliente potrà accedere alle informazioni rilevanti, mentre l'agente potrà utilizzare strumenti nuovi, agili e sicuri di reportistica.

“Sul fronte del miglioramento dell'operatività, *Sara+*, l'applicativo che permette di lavorare in mobilità e su cloud, conterrà – spiega **Luigi Vassallo**, direttore It e digital innovation di Sara Assicurazioni – strumenti agili, interfaccia user friendly e la possibilità di sviluppare efficacemente e velocemente nuovi servizi, grazie alla nuova architettura software basata su microservizi”.

La nuova applicazione, che consentirà l'emissione dei prodotti danni e vita in mobilità, permetterà inoltre la completa digitalizzazione dei processi della compagnia.



voro congiunto di agenti e compagnia, in cui la strategia competitiva ha consentito di assorbire il calo del premio medio, mantenendo un *combined ratio* di esercizio intorno al 100%, di raggiungere una solidità patrimoniale superiore alla media del mercato (del 270%, in crescita dal 226%) e di ottenere una crescita complessiva del fatturato dell'1,8%, nonostante, appunto, la contrazione del premio medio auto.

Il tratto distintivo della compagnia, come evidenzia Tosti, è il servizio di consulenza a un cliente sempre più esigente e autonomo. Alla base di questa priorità resta però l'impegno nel cambiamento, che lo scorso anno si è articolato anche attraverso la costituzione di una nuova squadra manageriale con particolare focus su competenze tecniche, marketing strategico e innovazione. Compito del nuovo team è stata la crescente attenzione verso lo sviluppo del settore non auto e la messa a punto di nuovi ed evoluti servizi per l'attività del canale agenziale, come il prossimo rinnovamento del sistema danni e vita in *cloud* e mobilità. “A questo proposito – spiega Tosti – l'innovazione è costruire il miglior stile di lavoro per gli agenti, che restano il principale destinatario della nostra comunicazione, secondo una logica di mandato in cui la titolarità sostanziale ed economica del cliente appartiene all'agente”.

Parlando di canale agenziale, il riferimento non è solo a chi, oggi, è già agente Sara, ma anche ai futuri candidati a questo ruolo: l'obiettivo è l'allargamento del canale tradizionale attraverso il passaparola, includendo anche i subagenti, i cui primi inserimenti (75, di cui 50 provenienti dalla concorrenza) hanno già consentito l'acquisizione di sette milioni di euro di portafoglio. “Preferiamo investire nella rete tradizionale – ribadisce Tosti – anche se questo non esclude nuovi rapporti di distribuzione con le banche, per il canale vita, dove la rete tradizionale ha minori occasioni di contatto”.

### LE SCELTE PER LA CRESCITA

Tra i punti saldi della strategia di Sara Assicurazioni spicca lo sviluppo del settore non auto, finalizzato a un più ampio approccio alle esigenze della clientela, oltre che all'aumento della redditività sia per la compagnia sia per le agenzie. Secondo Tosti, per una rete ispirata



alla fedeltà verso un unico marchio, ciò che conta “non è solo il mix equilibrato di portafoglio teso alla redditività, quanto la *retention* del cliente e la protezione del suo nucleo familiare nel futuro: un obiettivo che passa necessariamente da una maggiore capacità distributiva nei rami elementari”.

Ma la chiave di volta verso lo sviluppo risiede nell'interpretazione del cambiamento, facendo “le cose in modo diverso”, e quindi investendo anche in una nuova infrastruttura informatica e nell'evoluzione delle modalità operative. Tre i concetti fondamentali su cui puntare: *open innovation* per rivolgersi con più apertura a una pluralità di business community; trasformazione digitale per riuscire a coniugare l'operatività semplice, come il cloud, con il valore di big data e analytics; *agile working* per snellire l'impresa e contribuire a ridurre il peso della burocrazia.

“Si tratta di attività – prosegue Tosti – che, pur aumentando il rischio operativo, rappresentano la via per sopravvivere e competere nel prossimo futuro. Il restyling del sistema danni e vita in cloud e mobilità, in consegna il prossimo ottobre, costituisce per noi un traguardo importante che siamo riusciti a finanziare con i ricavi correnti e il risparmio, senza pesare sul conto economico”.

## LA NUOVA OFFERTA SUL NON AUTO

Il posizionamento sul pricing è stato un elemento determinante per restare competitivi. A spiegarlo è **Marco Brachini**, direttore marketing, brand e customer relationship della compagnia, che sottolinea la scelta vincente di non anticipare la tendenza al rialzo dei prezzi del mercato, in particolare sulle tariffe auto. “Abbiamo mantenuto nervi saldi e un posizionamento competitivo – spiega Brachini – che sull'Rca ha visto una crescita del settore I del 4% in termini di polizze e di quasi l'1% in termini di premi”.

Nonostante i successi, però, il “non auto resta l'indirizzo di sviluppo fondamentale”. Qui la nuova offerta prevede l'arricchimento delle coperture catastrofali con l'inserimento del bundle di garanzie alluvione e danni al contenuto in caso di terremoto (*Saraincasa*). Un mercato dal forte potenziale, visto che 7,5 milioni di italiani vivono o lavorano in aree a rischio idrogeologico e che i danni economici causati dal maltempo e dal terremoto ammontano, rispettivamente a 7,6 miliardi di euro, nell'ultimo triennio, e a 12 miliardi, negli ultimi 40 anni, da sviluppare attraverso le leve della defiscalizzazione e detraibilità fiscale del premio e l'offerta delle coperture alluvione e terremoto anche *stand alone*, per la prima annualità, qualora il cliente abbia già una copertura casa con altra compagnia.

L'altra importante novità sul fronte dei rami elementari è il prodotto *Data & privacy protection*, destinato ad aziende e professionisti che archiviano grandi quantità di informazioni personali e/o riservate. Nel settore vita, infine, è stata appena lanciata una soluzione Pir che beneficia dell'esenzione dall'imposta di *capital gain*.

## TRA SUCCESSI E OBIETTIVI

Il 2017 ha dato il primo segnale di discontinuità rispetto a un ciclo negativo: si tratta dell'inizio di un "rilancio da cavalcare con intelligenza", spiega il direttore commerciale di Sara Assicurazioni, **Andrea Pollicino**, che ha portato a una crescita dei premi Rca in tutti i settori del 1,2% e a un tasso di rinnovo dell'85,4%. A tutto questo hanno concorso azioni mirate sui comparti auto, quali il pacchetto *3Ben* (una polizza su tre è emessa con questo), l'upselling (una polizza su tre è stata rinnovata con l'iniziativa). Nell'ambito non auto occorre ulteriormente valorizzare le attività di cross selling che da sole, se efficacemente sfruttate, rappresentano un contributo potenziale del 60% in rapporto al budget retail 2018.

Incoraggianti anche i dati sull'extraremunerazione per la rete prevista per l'ultimo trimestre 2017: nell'auto, il

68% delle agenzie è andato a rappel e, sui sinistri, il 95% di tutta la rete ha conseguito il rappel dedicato alla cura tecnica della gestione dei sinistri.

Molti gli obiettivi nell'agenda del 2018. Di fondo c'è la tenuta della redditività tecnica abbinata a una crescita sostenibile per confermare quel segnale di crescita che vede Sara protagonista. Il consolidamento nel comparto auto partirà certamente dall'incremento del premio medio (+2%) e dalla tenuta del tasso di rinnovo nell'Rca, attraverso importanti azioni di cross selling, ma risulta fondamentale soprattutto lo spostamento del focus distributivo sui rami elementari e non auto (+3,8%), dove si attendono la crescita dei comparti retail e lo sviluppo del vita (7,3 milioni di euro nel vita premi annui e 43,9 milioni di euro nei premi unici), con particolare riguardo alle Tcm e ai premi ricorrenti, per l'aumentata capacità di risparmio delle famiglie e per la necessaria risposta alle esigenze di protezione della persona, della famiglia e delle imprese.



## STRUMENTI PER GESTIRE AGENZIA E CLIENTELA

Parlando di innovazione, grande importanza è data anche al completamento dell'*ecosistema cliente*, in rilascio nei prossimi mesi, che consentirà, grazie agli strumenti di social marketing, analytics e Crm, di conoscere, analizzare e gestire meglio l'assicurato, al fine di ideare la strategia migliore per la singola agenzia. Per gli agenti sarà possibile pianificare e monitorare l'attività più efficace, utilizzando i giusti strumenti per la gestione di campagne a catalogo, di attività di cross selling e di pianificazione degli appuntamenti fino alla georeferenziazione del cliente da visitare.

L'obiettivo, nelle intenzioni di Sara Assicurazioni, sarà facilitare la commercializzazione dei prodotti, in agenzia e fuori agenzia, anche attraverso lo sviluppo di collaborazioni locali.



In questo scenario, strategiche resteranno le attività di marketing e l'utilizzo dei *new media*, con l'adozione di una comunicazione "semplice, chiara, trasparente, sistematica, disciplinata e persistente". Il cui raggio di azione sarà più esteso, non solo rivolto alla rete commerciale e ai clienti: pur mantenendo la centralità sull'assicurato, i contenuti dei messaggi saranno confezionati tenendo conto di un valore comune da trasmettere anche a tutti gli stakeholder e ai diversi livelli della compagnia.

### **TRA NUOVI COMPETITOR E FINANZA**

Il cambiamento cui Sara Assicurazioni sta lavorando tiene conto di un nuovo scenario competitivo che racchiude soggetti più o meno tradizionali: un panorama eterogeneo fatto di compagnie di varie dimensioni, stili di lavoro e governi societari, ma anche di nuovi operatori che puntano allo sviluppo del ramo danni (canale bancario in primis), di soggetti disruptive (piattaforme social, gestori di telefonia) e di start up tecnologiche che mettono a rischio il lavoro di compagnie e agenti. "Qui – avverte Tosti – dobbiamo essere bravi, lavorando insieme alla rete, per evitare il rischio disintermediazione. A questo si aggiunge l'incognita di una nuova crisi finanziaria che, dopo il 2011, ci ha condotto a una nuova normalità, fatta di grande liquidità e speculazione. E che ora ci sta traghettando, inevitabilmente, verso politiche più restrittive e verso il contenimento della liquidità. In questo contesto saremo costretti ad attrezzarci adeguatamente per conservare spalle larghe e affrontare l'imprevisto".

Tante le incognite, ma altrettante le opportunità. In questo nuovo mondo, Sara Assicurazioni si mantiene ben salda nella sua prospettiva di crescita organica, che parte dalla centralità agenziale, dall'allargamento del business e dalla diversificazione del portafoglio. Il tutto da supportare con un'offerta più ricca e innovativa, fondata sul concetto di "*global protection* della mobilità della persona".

