

SARA, ASCOLTARE PER VINCERE

di GIACOMO CORVI

IL MANAGEMENT DEL GRUPPO SI APRE AL CONTRIBUTO DI DIPENDENTI, INTERMEDIARI E STAKEHOLDER: COSÌ FACENDO, COME HA ILLUSTRATO IL DG ALBERTO TOSTI DURANTE LA CONVENTION ANNUALE, SARÀ POSSIBILE AFFRONTARE E SUPERARE LE SFIDE POSTE DA UN ANNO PARTICOLARMENTE DIFFICILE COME POTREBBE RIVELARSI IL 2021

La parola d'ordine, per **Sara Assicurazioni**, è adesso una sola: non abbassare la guardia. Già, perché il gruppo assicurativo avrà pure superato bene la prova di un 2020 particolarmente difficile. Ma ora non è proprio il momento di rilassarsi: il 2021, almeno a giudicare dalle sue battute iniziali, sarà un anno altrettanto complicato e ricco di sfide. Per affrontarlo sarà dunque fondamentale non adagiarsi troppo sui risultati finora raggiunti. E sarà anzi necessario accelerare ulteriormente sulla strada imboccata per tentare di replicare almeno la positiva performance del 2020. Il management della società ha deciso di farlo con una nuova strategia: apertura all'esterno, attenzione alle proposte più interessanti, valutazione dei i contributi che potranno arrivare da dipendenti, intermediari e stakeholder. In una parola, *ascolto*. Un nuovo approccio che il gruppo assicurativo ha voluto mettere persino nel titolo della convention annuale che si è svolta lo scorso 4 marzo in diretta streaming: *Voglia di ascoltare*.

“Negli ultimi quattro anni non abbiamo avuto molto tempo per ascoltare le opinioni di dipendenti e intermediari”, ha subito ammesso il direttore generale **Alberto Tosti** di fronte a una platea virtuale di oltre mille spettatori. “Eravamo impegnati – ha aggiunto – in un processo di trasformazione digitale che doveva darci risultati concreti in tempi strettissimi: abbiamo preferito fare affidamento solo sulla visione definita dal management per rendere la nostra società all'avanguardia e in grado di affrontare le sfide del mercato”.

UNA MACCHINA PIÙ VELOCE

Così facendo, ha proseguito Tosti, “siamo stati in grado di mettere in pista una macchina più efficiente e più veloce, che potrà davvero consentirci di vincere anche questa gara”. Una macchina, però, da sola non basta. E resta ferma sulla griglia di partenza senza un pilota che sia davvero in grado di guidarla. Per questo l'a-

RACCOLTA E UTILE NETTO IN CRESCITA

Il gruppo Sara ha totalizzato nel 2020 un utile netto di 87,4 milioni di euro, mettendo a segno un balzo del 14,1% rispetto ai 76,6 milioni di euro dell'anno precedente. Bene anche la raccolta, con i premi lordi di competenza che hanno raggiunto quota 725 milioni di euro e messo a bilancio un rialzo del 1,5% su base annua. A trainare la performance è stato soprattutto il ramo danni: la capogruppo Sara Assicurazioni ha chiuso l'annata con una raccolta premi stabile a 605,2 milioni di euro e un utile netto di 80,7 milioni di euro. Per la controllata **Sara Vita**, invece, balzo della raccolta (+11,3%) e utile netto a quota 0,9 milioni di euro.

L'indice di solvibilità del gruppo è arrivato al 280%, quello di Sara Vita al 180%. Il cda di Sara Assicurazioni ha convenuto di proporre all'assemblea di destinare solo il 30% degli utili netti conseguiti per favorire un ulteriore rafforzamento della solvibilità della compagnia. Tutti a riserva invece, nella proposta del board, gli utili realizzati da Sara Vita.

scolto assume oggi, per Sara Assicurazioni, un valore fondamentale.

“Adesso è arrivato il momento di ascoltare”, ha detto Tosti. “Dobbiamo parlare con i nostri piloti, ossia i nostri intermediari, e con i meccanici che lavorano con loro ogni giorno, ossia i nostri dipendenti: dobbiamo ascoltare le loro opinioni, le loro esigenze e persino le loro proposte per rendere questa macchina davvero competitiva”, ha proseguito il manager, che ha a lungo indugiato sulla metafora automobilistica. Solo così sarà possibile valorizzare pienamente le potenzialità



Alberto Tosti, direttore generale di Sara Assicurazioni

del team per raggiungere insieme un obiettivo comune: vincere una gara che, a giudicare dall'attuale scenario di mercato, sarà molto difficile.

LA CONCORRENZA DI MERCATO

Vincere, come ha subito precisato Tosti, non significa necessariamente arrivare primi. "Per me – ha detto – significa innanzitutto essere in grado di stare bene sul mercato". Il tema della concorrenza è tornato spesso nelle parole del manager. "I grandi gruppi assicurativi, che costituiscono la tradizionale concorrenza di mercato, fanno sempre un po' paura. Poi, nell'attuale logica dell'ecosistema, ci sono operatori di settori contigui che possono aver interesse ad allargare il proprio perimetro di business per cogliere nuove opportunità di profitto". A ciò si aggiungono infine comparatori, insurtech e innovative società digitali che potrebbero, in uno scenario di calo generalizzato del premio medio Rc auto, comprimere ulteriormente i margini di fatturato e profitto.

Meno paura fanno invece i colossi del digitale, le cosiddette *big tech*. E ciò soprattutto in ragione del fatto che, secondo Tosti, "una polizza non è un prodotto che

può essere inscatolato e spedito grazie a un impianto logistico di eccellenza: si tratta di un servizio complesso e, in quanto tale, necessita di un'assistenza costante e di una continua vicinanza alla clientela".

LE CARTE IN REGOLA

Nonostante tutti i timori che può generare l'attuale scenario di mercato, Tosti è convinto che il gruppo abbia tutte le carte in regola per superare anche questa sfida. "Credo che Sara Assicurazioni possa competere

MANAGEMENT E AZIONISTI SODDISFATTI

Grande soddisfazione per i risultati ottenuti nel 2020 (vedi box pag. 25) è emersa dalle parole dei top manager che sono intervenuti nelle battute iniziali della convention. **Angelo Sticchi Damiani**, presidente di Sara Assicurazioni, rivolgendosi alla platea virtuale, ha affermato di confidare moltissimo nella "capacità di affrontare situazioni impreviste e imprevedibili, come avete dimostrato di saper fare nell'ultimo anno: sono convinto – ha concluso – che sarete in grado di farlo anche nel 2021 e che alla fine di questa drammatica situazione ci ritroveremo più forti e, aggiungo, più amici di prima". Sulla stessa linea anche **Piergiorgio Re**, presidente di Sara Vita, il quale ha sottolineato che il 2020 "è stato un annus horribilis, ma il gruppo è riuscito a superarlo con risultati positivi". La speranza, ha detto, è che anche il 2021 possa "essere affrontato come l'anno precedente".

Soddisfazione anche per il management di **Acì**, primo azionista del gruppo assicurativo con l'80% del capitale. "Non chiedete quale sarà il futuro della società, le risposte le avete già davanti a voi: avete raggiunto risultati straordinari, di fronte a cui io ho personalmente esultato", ha commentato **Rosario Alessi**, presidente onorario dell'Acì.

MANAGER ALL'ASCOLTO

La vocazione all'ascolto di Sara Assicurazioni si è manifestata in una tavola rotonda in cui il top management del gruppo ha risposto alle domande arrivate via chat da dipendenti e intermediari. Sul palco sono saliti il direttore marketing, brand and customer relationship **Marco Brachini**, il direttore assicurativo **Alberto Cucinella**, il direttore delle risorse umane **Michele Mannella**, il direttore commerciale **Andrea Pollicino** e il direttore dell'innovazione tecnologica e processi **Luigi Vassallo**. Tutti si sono aperti ai quesiti del pubblico, cercando di dare risposta a interrogativi che hanno toccato diversi argomenti: dalla strategia omnicanale all'adozione di nuove tecnologie informatiche, dall'elaborazione di innovative strategie commerciali all'intenzione di potenziare il canale subagenziale e di acquisire nuovi punti vendita, passando ovviamente per il coronavirus e le misure predisposte dalla compagnia a tutela dei dipendenti.

molto bene nel mercato”, ha affermato. Innanzitutto perché la trasformazione digitale degli ultimi anni sta cominciando a dare i suoi frutti. “Siamo stati fra i primi operatori tradizionali ad aver optato per il *full cloud* e oggi, in un paradigma di mercato che è diventato sempre più *economy as a service*, abbiamo la possibilità di collaborare stabilmente con **Amazon Web Services** e **Google** per avere su un semplice pc quello per cui in passato era necessaria una *server farm*, e dunque anche spazi, infrastrutture informatiche e personale qualificato”, ha spiegato Tosti.

A ciò si aggiunge poi l'adozione di una strategia omnicanale che, secondo il manager, potrà consentire agli intermediari di lavorare in maniera più efficiente e di aumentare la produttività. “È importante che i nostri



agenti capiscano l'importanza di un allineamento fra compagnia e intermediari, sfruttando le possibilità offerte dagli strumenti digitali che – ha illustrato – potranno consentirci di lavorare in maniera ibrida e di incrementare le possibilità di intercettare i bisogni della clientela”.

LA STRATEGIA PER IL FUTURO

In chiusura, Tosti ha elencato i punti della strategia che guiderà il gruppo assicurativo nel prossimo futuro: adeguata selezione del rischio nel comparto dell'Rc auto, aumento della produttività della rete storica di distribuzione, acquisizione di nuovi punti vendita, accelerazione delle soluzioni collettive e sviluppo della bancassicurazione per la crescita del business vita. Il tutto in una logica di ascolto che consentirà al top management di cogliere le proposte di dipendenti, intermediari e stakeholder. “Stiamo predisponendo dei focus group per sentire le opinioni e le richieste dei nostri agenti”, ha rivelato nel corso del suo intervento. In definitiva, il manager è fermamente convinto che Sara Assicurazioni possa uscire bene anche da un nuovo anno complicato. “Vorrei che tutto il team tendesse alla perfezione: non pretendo che siano i migliori – ha concluso – ma vorrei che tutti potessero dare il meglio di sé”.