

INTERMEDIARI, DAL DUALISMO ALL'ARMONIA D'ORCHESTRA

di ALESSANDRA HRIBAL e MATTIA FASOLI

Partire dal patrimonio informativo per costruire una più efficace relazione con la rete di vendita, intesa come prezioso cliente della compagnia, basata sulla fiducia, la condivisione e la personalizzazione di servizi. Che prevedano l'applicazione di un service level agreement capace di tradurre le intenzioni in risultati concreti

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 *influenzatore* delle scelte di acquisto dei consumatori. Ecco quindi che *customer* può assumere una valenza diversa, risalendo a monte

AMCA E INSURANCE REVIEW INSIEME PER IL MARKETING ASSICURATIVO

Nel numero di dicembre, attraverso le pagine che gentilmente ci riserva questa prestigiosa rivista, abbiamo dedicato un ampio articolo alle reti distributive. Punti di forza e punti di debolezza, criticità e opportunità, condizioni attuali e possibili scenari futuri. Ma un argomento tanto importante merita ulteriore spazio e quindi questo mese torniamo sul tema. Non un'analisi di scenario ma un focus sulla relazione e sul servizio. Non quello rivolto al cliente finale, il consumatore, bensì quello che le mandanti riservano alle reti. Lo facciamo con un articolo scritto "a quattro mani" da due nostri grandi amici, che ancora una volta ci offrono il loro pensiero, ci invitano alla riflessione e, così facendo, contribuiscono a dare diffusione allo spirito della nostra associazio-

ne. Partendo dalla coniazione di un nuovo acronimo (*Irm - Intermediaries relationship management*) pongono l'attenzione nel rapporto tra mandanti e reti. Un rapporto che negli anni ha sofferto alti e bassi ma che oggi, in un mercato sempre più caratterizzato dalla multicanalità, necessita di essere recuperato rapidamente. Occorre uno sforzo reciproco, maggiore sintonia e condivisione di obiettivi. Anche in un mercato caratterizzato dal divieto del monomandato, il recupero della reciproca fiducia e una maggiore condivisione delle informazioni riguardanti il cliente sono elementi in grado di garantire vantaggio competitivo. Presupposti indispensabili per sperare in un risultato *win-win*.

La redazione di Amca

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.

L'IRM OGGI

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.**

C'è stata poi una spinta evolutiva volta a creare una prima personalizzazione del *rapporto fornitore-intermediario*. 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 però assistito alla multipli-

cazione 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.

VERSO UNA PIÙ AMPIA CONDIVISIONE DELLE 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 determinan-

te, 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. 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.

UNA RELAZIONE PERSONALIZZATA

Per i clienti e per gli intermediari, domani sarà un altro giorno? Lo potrebbe essere, sviluppando tra intermediari e compagnie una relazione sinergica, personalizzata e non indifferenziata che aiuti ogni distributore a cogliere al meglio le opportunità di sviluppo del *new business*, declinandolo sui diversi territori e a rispondere alle esigenze della clientela in portafoglio sotto il profilo della copertura dei bisogni latenti e del servizio, beninteso non solo in caso di sinistro.

Lo sviluppo delle attività di cura e gestione della relazione con gli intermediari, in questo articolo *Irm*, può rappresentare dunque non solo un acceleratore dello sviluppo delle agenzie, ma anche, in un mercato sempre più concorrenziale e complesso come quello attuale degli intermediari agenti, sempre di più collaboratori plurimandatari, un fattore di competitività e di attrattività dell'offerta delle compagnie.

IL FATTORE TEMPO

In chiusura un ultimo 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.

UN RAPPORTO SINERGICO

Da una realtà attuale di servizio, relazione e comunicazione all'intermediario e al cliente finale sostanzialmente uniforme sia in positivo sia in negativo, come e perché si potrebbe ragionare per la soddisfazione di compagnie, reti di intermediari e clienti in un'ottica di diversificazione?

Dal lato delle compagnie, la previsione di *Sla* (*Service level agreement*) chiare ed efficienti sui punti cruciali di servizio agli intermediari potrebbe rappresentare una possibile misura di base dell'*Irm* e, per converso, una leva di efficientamento delle strutture interne e di orientamento del lavoro. Altrettanto

LA SVOLTA: CRM INTEGRATO E CONDIVISO

Per lo sviluppo di un nuovo approccio sinergico è senz'altro essenziale procedere prioritariamente allo sviluppo di un Crm evoluto che può indiscutibilmente rappresentare (ed essere percepito come) un valore aggiunto per le reti degli intermediari. Le iniziative di Irm non si risolvono però solo in questo.

Il rafforzamento della conoscenza dei clienti e del loro potenziale, una maggiore ricchezza e condivisione dei dati dei clienti e una loro elaborazione sempre più raffinata e potenziata dovranno poi, un domani, concorrere alla definizione di nuove variabili di riferimento per una personalizzazione del servizio al cliente, e conseguentemente all'intermediario, di quei clienti e non solo per le campagne commerciali.

Tuttavia quest'ultimo è un risultato ancora oggi da affinare per molte reti e compagnie, proprio per quella mancanza di fiducia e conseguente scarsa condivisione e aggiornamento parallelo dei dati informativi del cliente. Il patrimonio clienti è stato troppo

a lungo conteso, difeso e parcellizzato più che curato, condiviso e arricchito; perciò vale la pena soffermarsi sull'argomento.

Lo sviluppo di un Crm integrato e collaborativo permetterebbe alle compagnie un affiancamento più efficace allo sviluppo del business di ciascuna agenzia, fornendo in modo semplice e automatizzato ma puntuale e specifico le analisi delle basi clienti di agenzia complete delle informazioni relative a nuclei familiari, *affinity group* ecc. e le relative azioni di sviluppo mirate. Nel panorama della multicanalità, che oramai *ex legem* con l'introduzione dell'*home insurance* riguarda tutte le compagnie (tradizionali e non), le informazioni provenienti da altri canali di contatto (per fare solo un esempio tra i più diffusi, i call center sinistri) potrebbero essere raccolte, associate e utilizzate per aumentare le capacità di contatti commerciali e le personalizzazioni del servizio e delle comunicazioni alla clientela con tempestività ed economie di scala.

importante sarebbe personalizzare questo *standard* in relazione alla clientela e alla tipologia di agenzia. Dal lato dell'intermediario, si potrebbero considerare rilevanti quali variabili di diversificazione del servizio ai clienti, la capacità di offrire o meno servizi di consulenza extra, direttamente legati alla preparazione tecnica e commerciale dell'agenzia e delle sue risorse per lo sviluppo di nuovi business o di

implementare strutture organizzative capaci di offrire un servizio al cliente innovativo ed efficace.

È possibile immaginare di mutuarne la struttura di servizio al cliente offerta in altri settori: affidando *account manager* diversi in funzione del tipo e del valore del business generato, oppure supporto solo in remoto con live chat e ticket piuttosto che una vera e propria *task force* o un'assistenza personalizzata.

L'utilizzo, infine, di nuovi criteri di valutazione per l'incentivazione delle agenzie che spostino il focus dalle classiche produttività/reddittività a favore di indicatori essenzialmente relativi alla clientela, permetterebbe di condividere e di sviluppare concretamente il nuovo approccio.

Oltre a indicatori come quelli da tempo noti, ma di fatto poco discriminanti nel concreto (s/p, tasso di equipaggiamento, *churn rate*, anzianità di rapporto), sarebbe anche interessante diversificare in relazione alle valutazioni della clientela e ai reclami ricevuti, introducendo un livello più performante per quelle agenzie che hanno dei feedback positivi in termini di propositività commerciale e soddisfazione (attraverso la raccolta di feedback puntuali sulla qualità del servizio consulenziale offerto nella vendita, nel post vendita e nell'assistenza sinistri nei diversi momenti della relazione con l'intermediario, la compagnia e/o i partner esterni).

Difficile, quasi impossibile, ricercare una armonia da orchestra? In uno scenario di diffidenza e difesa della relazione con il cliente, sì. In uno scenario di aumentata concorrenzialità, come è quello attuale, una maggiore collaborazione e un supporto competitivo reciproco, sembrerebbe essere possibile. Anche se rimane per tutti gli attori decisamente più impegnativo e complesso stabilire insieme le regole e i limiti di riferimento.

Staremo a sentire.

