
AXA INSIEME AGLI AGENTI, CON OBIETTIVI CHIARI

di FABRIZIO AURILIA

UNA SERIE DI ACCORDI CON LA RETE, DAI DATI AL DIGITALE, PASSANDO PER LA GESTIONE SINISTRI. E POI LO SVILUPPO DEL DANNI NON AUTO, E LE OPPORTUNITÀ DEL RISPARMIO GESTITO E DELLA PROTEZIONE DELLA PERSONA. MAURIZIO CAPPIELLO, DG DI AXA IN ITALIA, SVELA LA STRATEGIA DELLA COMPAGNIA CHE VUOLE TENERE GLI INTERMEDIARI TRADIZIONALI AL CENTRO DELL'ORGANIZZAZIONE

Accordi, sviluppo della componente commerciale, innovazione unita alla tradizione del lavoro assicurativo: è attraverso questi elementi che **Axa** in Italia vuole confermare e rilanciare il rapporto con la rete di intermediari tradizionali, dopo un lungo periodo di cambiamento ed evoluzione del mercato. Un percorso, questo, da fare insieme, nell'ottica di una sempre maggior collaborazione tra compagnia e agenti, secondo svariati aspetti: in primis, attraverso la condivisione dei dati, in secondo luogo sapendo sfruttare al meglio gli strumenti digitali e, in terza battuta, esaltando l'attitudine e le doti consulenziali della rete. E poi formazione, prodotti con garanzie a valore aggiunto, e la giusta flessibilità tariffaria, sempre così importante per gli agenti.

Comincia quindi un nuovo viaggio per Axa, sulla spinta del nuovo piano strategico, *Ambition 2020*, presentato a fine giugno da un rinnovato management, con a capo **Thomas Buberl**, che dal primo settembre sostituirà **Henri de Castries**. Gli obiettivi sono, ovviamente, ambiziosi: un incremento medio annuo dell'utile operativo per azione tra il 3% e il 7%, dai 28 ai 32 miliardi di dollari in termini di flusso di cassa; un Roe rettificato tra il 12% e il 14%; il *Solvency II ratio* tra il 170% e il 230%, e un risparmio di costi pari a 2,1 miliardi prima delle tasse. Trasformazione e crescita saranno, quindi, i due pilastri della nuova strategia di Axa.

UN NUOVO RUOLO PER L'ITALIA

L'Italia, in tutto questo, sta guadagnando sempre più spazio, come ha confermato **Maurizio Cappiello**, direttore generale di **Axa Assicurazioni** nel nostro Paese, intervistato da *Insurance Review*. "L'Italia – ha sottolineato – esce dalla direzione della Regione mediterranea, e riporta direttamente al comitato esecutivo del gruppo Axa: questo dev'essere letto come un messaggio molto chiaro dagli agenti e da tutti i dipendenti in direzione di una forte determinazione nel conseguire obiettivi molto chiari". Chiara la strategia, quindi, e immutati gli obietti-

vi, anche dopo l'annuncio dell'uscita, nei prossimi mesi, di **Frédéric de Courtois**, in attesa della nomina del nuovo amministratore delegato di Axa One Italy.

I TRE NUOVI ACCORDI

Dal punto di vista della distribuzione, gli accordi con la rete rappresentano i pilastri della relazione tra compagnia e agenzie. Gli ultimi, in ordine di tempo, sono stati siglati a giugno e riguardano i dati, il digitale e i sinistri. “Gli accordi firmati con la rete – spiega Capiello – sono importanti perché i bisogni dei clienti stanno cambiando: occorre migliorare il rapporto con loro, e valorizzare l’approccio consulenziale e dei servizi”. Per farlo, Axa ri-



Maurizio Capiello, direttore generale di Axa Italia

tiene sia fondamentale avere quanti più dati commerciali possibili, così da favorire le attività di contatto, capire i bisogni e offrire le coperture.

L'accordo dati è funzionale a questa strategia: da una lato, gli agenti inseriscono le informazioni commerciali dei clienti nel sistema Crm; dall'altro, Axa si impegna a mantenere l'intermediario tradizionale al centro del business e a non contattare direttamente i clienti senza il consenso degli agenti: “questo – evidenzia Capiello – a riprova della centralità della rete Axa”.

L'accordo sul digitale abilita le agenzie a lavorare in mobilità, e moltiplica le occasioni di contatto e di vendita con il cliente. Tra gli impegni presi, Axa fornirà agli agenti i lead per sviluppare i contatti con il cliente ibrido. “Toccherà alla compagnia l'impegno economico di supportare la rete con investimenti nel digitale”, precisa Capiello. L'ultimo accordo riguarda i sinistri e prevede che gli agenti s'impegnino a canalizzare i clienti su servizi convenzionati, e a essere il loro punto di riferimento costante in ogni fase della gestione dei claim.

TRA CONSULENZA E DIVERSIFICAZIONE

La finalizzazione di queste intese con gli agenti sarà funzionale allo sviluppo, nel medio periodo, di grandi opportunità di crescita, in un contesto in cui l'Rc auto è ormai a un punto di svolta: il premio medio è in calo da quattro anni consecutivi, per una diminuzione totale del 22%. L'impatto economico sulle agenzie è stato molto forte. “Per favorire la redditività degli agenti – spiega Capiello – occorre differenziare il business, lavorando sul patrimonio dei due milioni di clienti, aumentando l'attività consulenziale e quella di cross-selling e up-selling. Occorre una sofisticazione del prezzo anche per dare il giusto ritorno economico ad agenti e compagnia. In questi anni la competizione sul prezzo Rca è stata molto forte e continuerà a esserlo: serve diversificare”.



NESSUNA CONCORRENZA TRA BANCA E RETI DI VENDITA

Le reti agenziali sono state abituate a vendere sicurezza negli investimenti, attraverso prodotti con minimi garantiti. Nel tempo, la struttura dei contratti è cambiata, anche sulla scorta delle recenti normative (Solvency II) che impongono alle compagnie nuovi requisiti di solvibilità. Axa, come molte altre grandi imprese italiane, oggi offre soprattutto prodotti ibridi. Gli agenti, in questo contesto di riorganizzazione dell'offerta, temono la concorrenza del *bancassurance*. Secondo Maurizio Cappiello, direttore generale di Axa Assicurazioni, questo rischio non si pone: "non credo alla sovrapposizione tra agenzie e sportelli - rassicura -, anche perché Axa sul mercato italiano vale il 5%, e ha grande margine di crescita. Con i prodotti sviluppati per banche e agenti è possibile valorizzare al meglio il risparmio dei nostri clienti". L'altra arma a disposizione delle agenzie sono i prodotti di protezione, come le polizze Tcm, per cui occorre la consulenza degli agenti. "Sia nell'RC auto sia nei rami elementari - fa sapere Cappiello - stiamo lavorando per avere prodotti uguali per i due canali, lasciando tuttavia la possibilità di modificare alcune garanzie complesse in funzione della capacità consulenziale della rete".

LE RICHIESTE DI FLESSIBILITÀ

Accanto a questo, però, gli agenti chiedono spesso un ampio margine di flessibilità tariffaria per trattenere e conquistare nuovi clienti. Il prezzo è importante, certamente, eppure non è decisivo: dall'analisi sul tasso di retention di Axa degli ultimi tre anni, solo il 47% di chi ha abbandonato la compagnia l'ha fatto a causa del prezzo. "La nostra rete di agenti - continua Cappiello - è dotata di flessibilità tariffaria sufficiente: tuttavia, stiamo cercando di cambiare le regole del monte sconti, elemento importantissimo per trattenere clienti e acquisirne di nuovi. La sofisticazione del prezzo, però, è essenziale, ed è possibile farla solo attraverso le informazioni sui clienti: è importante, soprattutto, che il Crm sia alimentato continuamente per capire i bisogni degli assicurati".

AGIRE COME UN MANAGER

Gli agenti sono consapevoli dell'importanza di diversificare il proprio portafoglio, e di passare dal mondo della domanda a quello dell'offerta. La compagnia, dal canto suo, è cosciente che non sarà semplice: "è un passaggio delicato - ammette Cappiello - che necessita formazione ma anche un'organizzazione agenziale diversa. L'agente dovrà diventare una sorta di manager che gestisce le proprie risorse per favorire un tipo di attività commerciale più votata all'offerta".

Contemporaneamente, la compagnia sta lavorando alla riformulazione di alcuni prodotti per affrontare le sfide future. Alla collaborazione tra competenze classiche, attuariali, e l'innovazione dei *data scientist*, si aggiunge un nuovo ruolo del marketing, che deve intercettare e capire i bisogni dei clienti.

"C'è un mondo - spiega il dg - dove gli agenti hanno la necessità di confezionare il cosiddetto *vestito su misura*: questa possibilità resta nell'ambito delle linee di sottoscrizione di Axa, per offrire garanzie e coperture che non si trovano nei modelli standard. La capacità di proporre queste garanzie, però - chiosa Cappiello - dipende sempre più dalla struttura dell'agenzia e dal tipo di business che vuole sviluppare".