



GENERALI, SI RIPARTE DALLA SEMPLIFICAZIONE

di LAURA SERVIDIO

DOPO IL COMPLETAMENTO DELL'INTEGRAZIONE, PARTE IL PROGRAMMA PER RENDERE PIÙ FACILE LA RELAZIONE CON CLIENTI E AGENTI. SARANNO RIPROGETTATI I 20 PRINCIPALI PROCESSI INDUSTRIALI, CON UN INVESTIMENTO DI 150 MILIONI DI EURO. L'AD, MARCO SESANA, HA ILLUSTRATO I DETTAGLI NEL CORSO DELLA CONVENTION DI SETTEMBRE

Generali Italia celebra la fine dell'integrazione e l'avvio del programma di semplificazione. Per farlo, ha scelto la location romana del Palalottomatica dove, per la prima volta, ha radunato tutte le reti: 4.500 persone, circondate da 230 metri lineari di pareti espositive, suddivise in 12 aree tematiche.

“Oggi – ha esordito **Marco Sesana**, amministratore delegato Generali Italia, nel corso della convention – si conclude il progetto di integrazione lanciato tre anni fa e definito, da molti, uno dei più grandi”. E i numeri non smentiscono: 16,5% di quota di mercato, oltre 13 miliardi di euro di premi (7 miliardi nel vita e 6 nel danni) più di 2 miliardi di risultato operativo (+24%), un aumento delle riserve gestite del 5%, 11 milioni di contratti assicurativi in essere e oltre 10 miliardi di euro di prestazioni erogate ai clienti ogni anno.



Marco Sesana, amministratore delegato di Generali Italia, durante la convention

L'impegnativo processo di integrazione ha portato alla creazione di un unico brand (per le reti **Toro Assicurazioni, Ina Assitalia, Lloyd Italico, Augusta, Assicurazioni Generali**, per un totale di 5600 punti vendita), riconosciuto dal 92% degli italiani; alla razionalizzazione dell'offerta prodotti, alla semplificazione della macchina operativa (con la creazione di un'unica piattaforma), alla riqualificazione di 1300 risorse dislocate nei quattro poli (Torino, Mogliano Veneto, Milano e Roma).

Questo fino a oggi. Da qui il gruppo riparte consapevole della sfida: scenario macro-economico difficile, norme sempre più stringenti, un cliente più esigente e meno fedele; un modello agenziale che necessita di un rafforzamento del ruolo consulenziale dell'agente. L'obiettivo è migliorare la customer experience, attraverso la radicale riprogettazione di tutti i processi industriali *core*, per rendere più semplice la relazione con clienti e agenti.

“Si tratta – ha confermato Sesana – di un progetto molto ambizioso che vogliamo attuare, innanzitutto, imparando a conoscere di più il nostro cliente, a comunicare meglio, a fornire servizi accessibili e innovativi, e a ripensare i quattro processi base della nostra attività: *prevendita, vendita, post vendita e assistenza*”.

LA NUOVA RELAZIONE CON IL CLIENTE

Si parte dalla *prevendita*, con nuovi moduli di analisi dei bisogni e di preventivazione, in logica multicanale: qui avranno parte attiva clienti, agenti e dipendenti, riuniti in *focus group*, survey istantanee sui prodotti finiti e simulazioni di vendita per testare la nuova

UN APPROCCIO SIMPLER, SMARTER, FASTER

Un esempio di prodotto rappresentativo della semplificazione è il nuovo supporto digitale per la pre-vendita in mobilità che, da 13 schermate, è passato a una sola pagina; da 33 dati richiesti si è passati a cinque (se si è già clienti) o 15 (se nuovi clienti); e se prima la scheda cliente era fatta in agenzia, ora è dinamica. Inoltre il linguaggio tecnico è divenuto semplice e il preventivo, prima cartaceo, oggi è inviato via mail.

customer experience, basata su maggiore chiarezza, immediatezza ed efficacia: preventivi più semplici e veloci, documentazione chiara e snella, acquisti in mobilità, pagamenti digitali e assistenza attraverso canali digitali.

UN PIÙ FORTE RUOLO DEGLI AGENTI

La semplificazione nella relazione con il cliente e la creazione di nuovi processi più semplici e veloci permetterà agli oltre 12 mila consulenti assicurativi di Generali Italia di focalizzarsi sull'analisi dei bisogni dei clienti, di costruire un'offerta personalizzata sulle loro abitudini e offrire servizi post-vendita e di assistenza più innovativi e accessibili. Qui la strategia di business punterà sullo sviluppo nei danni non auto, sul riequilibrio del mix nel vita, e sull'innovazione su auto e casa.



LE RISORSE, AL CENTRO

Anche i dipendenti saranno al centro del cambiamento nella generazione di idee con progetti innovativi, nella logica della partecipazione e condivisione, attraverso: *Tam tam talks* (sei eventi ispirati al format internazionale *Ted* per favorire la circolazione di idee: 1.000 persone hanno partecipato al primo appuntamento, *Le grandi trasformazioni*); *Corporate hackaton*, una maratona di idee lunghe 24 ore, in cui 120 risorse hanno lavorato in team cross funzionali su quattro temi (strumenti e logiche social applicate alle reti di vendita, agenzia del futuro, customer centricity, Internet of Things, big data applicati ai prodotti assicurativi); visite presso aziende leader nell'innovazione, per diffondere una cultura basata sulla contaminazione con settori di business diversi, il networking, l'apprendimento cooperativo e l'intelligenza collettiva; una piattaforma di collaborazione e condivisione interna con tutti i dipendenti impegnati su idee e progetti di sviluppo, semplificazione e innovazione; lo *smart working* per introdurre nuovi modi di lavorare (è previsto il lancio di un progetto pilota sul polo di Milano che coinvolgerà circa 300 persone).

Alla riformulazione dei processi parteciperanno tutte le

funzioni di compagnia, nei *simplification lab* (a Mogliano Veneto, Milano, Roma e Torino) che impegneranno attivamente oltre 400 dipendenti in team cross-funzionali per favorire la collaborazione e lo scambio tra le diverse competenze. “Abbiamo mutuato – ha spiegato l’ad di Generali Italia – la logica delle start up tecnologiche basata sulla rapidità: ogni processo dovrà essere rivisto e ripensato in 15-20 settimane”.

L'INNOVAZIONE NELL'OFFERTA

Come risultato, già nel 2016, sono stati lanciati due prodotti innovativi e tecnologici: uno sull’auto e uno sulla casa. Il primo, *Sei in auto con stile*, è la prima assicurazione auto che interagisce con il guidatore grazie al *real time coaching*, una black box a parabrezza in grado di segnalare al conducente, in tempo reale, i comportamenti rischiosi alla guida. Il secondo, *Sei a casa in touch* (ora in fase test, e in vendita dal 2017), riguarda la protezione della casa, e si basa sulla telematica: è in grado di segnalare tempestivamente situa-



LE TAPPE DEL PROGRAMMA

- 20 processi chiave da riprogettare in tre anni
- 5 processi già rivisti nel 2016, fino a 150 milioni di euro di investimento
- 11 cantieri funzionali trasversali
- 16-20 settimane per riprogettare un processo; 500 persone coinvolte
- 2 nuovi prodotti innovativi e tecnologici lanciati nel 2016

zioni di pericolo e prevenire eventuali rischi, attivando servizi di assistenza dedicati. “Entrambi – ha spiegato **Stefano Gentili**, chief marketing & distribution officer di Generali Italia – prevedono una tariffa tecnologicamente avanzata, basata, nel primo caso, sull’analisi istantanea di guida, che fornisce un feedback al guidatore in ottica di riduzione della sinistrosità. Sulla casa, l’utilizzo di sensori, connessi a servizi, ci consentirà una migliore gestione del danno e un intervento più tempestivo. In questo senso, il cliente è disposto a spendere di più per evitare il danno”.

Ed è proprio questo il sentiment generale che sta muovendo questo impegnativo processo, prima di integrazione e poi di semplificazione: il bisogno crescente del cliente di avere di più. “Ma questa esigenza di cambiamento – ha concluso Sesana – è molto forte anche negli agenti, i quali, nonostante il grosso sforzo richiesto dall’integrazione, oggi capiscono che c’è una grande opportunità da cogliere”.